

Hiljaisesta tiedosta kohti vuorovaikutteista innovaatiokulttuuria

Tapaustutkimus hiljaisen tiedon välittymisen mahdollisuuksista
keskisuudessa palveluorganisaatiossa

Elina Sipilä
Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Sosiaalipsykologia
Pro gradu-tutkielma
2018

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

SIPILÄ, ELINA: HILJAISESTA TIEDOSTA KOHTI VUOROVAIKUTTEISTA

INNOVAATIOKULTTUURIA – Tapaustutkimus hiljaisen tiedon välittymisen

mahdollisuuksista keskisuudessa palveluorganisaatiossa

Pro gradu –tutkielma, 94 sivua, 5 liitesivua

Sosiaalipsykologia

Tammikuu 2018

Tutkimuksessa tarkastellaan hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollisuuksia keskisuudessa palveluorganisaatiossa. Keskustelu hiljaisesta tiedosta alkoi vallata alaa tietoyhteiskunnan kehittymisen myötä 1990-luvulla. Siihen myötävaikutti myös suurten ikäluokkien (1946-1964-syntyneet) lähestyvä eläköityminen. Tällöin työyhteisöissä nousi tarve säilyttää tieto ja osaaminen, jonka kokeneet työntekijät olivat keränneet. Myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, keskisuudessa palveluorganisaatiossa, on lähivuosina eläköitymässä noin viidesosa vakinaisesta henkilökunnasta ja tämä luo tarpeen siirtää organisaatiolle tärkeä hiljainen tieto eläköityviltä seuraajille.

Tutkimuksessani etsin vastauksia siihen, mitä työntekijöiden arvostama hiljainen tieto on ja millä käytänteillä sen säilymistä ja siirtymistä tuetaan. Lisäksi tarkastelen hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollisia esteitä organisaatiossa sekä pohdin, miten oleellista hiljaista tietoa voidaan muovata uudeksi tiedoksi tulevaisuudessa. Organisaation tavoitteellista tilaa kutsun vuorovaikutteiseksi innovaatiokulttuuriksi, missä hiljainen tieto siirtyy vuorovaikutuksessa ja ilmenee innovaatioina. Kirjallisuuskatsauksessa esittelen hiljaisen tiedon teorioita (Berger & Luckmann 1966; Polanyi 1966; Nonaka & Takeuchi 1995) ja sen merkitystä osana organisaatiokulttuuria (Schein 1990). Tarkastelen työelämän muutosta ja johtamisen sosiaalipsykologisia ulottuvuuksia. Lisäksi teen yleisen katsauksen hiljaisen tiedon oppaisiin.

Tutkimusaineisto muodostuu kohdeorganisaation yhdeksälletoista työntekijälle tehdyistä puolistrukturoiduista teemahaastatteluilta. Ne toteutettiin syksyllä 2017. Näistä seitsemästä haastattelusta neljä oli yksilöhaastatteluja ja kolme ryhmähaastatteluja. Teemoittelin aineistosta sisällönanalyysin avulla tiedon jakamisen tapoja ja hiljaisen tiedon välittymistä tukevia käytänteitä. Nämä johtivat tarkastelemaan aineistosta löydettäviä työyhteisön keskeisiä arvoja, jotka määrittelevät sitä, mitä tietoa työntekijät ovat motivoituneita jakamaan. Näistä arvoista keskeisin oli palveluhenkisyys, jota kehystivät luotettavuus, tuottavuus, kehitys ja yhteisöllisyys. Arvojen lisäksi aineistossa oli havaittavissa kaksi työyhteisön sisäistä ryhmittymää, jotka nimesin vanhoiksi (kokeneiksi) työntekijöiksi ja uusiksi johtajiksi. Nämä ryhmittymät erosivat toisistaan siinä, mikä asema niillä on työyhteisössä ja mitä asioita he painottavat suhteessa asiantuntijuuteen ja tiedonkäsittelyyn.

Tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että organisaation työntekijöiden arvostama hiljainen tieto on erilaisia perusoletuksia, arvoja, asenteita ja käytänteitä, jotka kulkevat osana toimintakulttuuria sukupolvelta toiselle. Hiljainen tieto siirtyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Toisaalta välittymistä voidaan hidastaa tai jopa estää, jos organisaation toiminnassa ja muutoshankkeissa ei oteta huomioon aikaisemmin vakiintuneita oletuksia, arvoja ja asenteita. Kohdeorganisaatiossa hiljaisen tiedon jakaantumista voidaan tukea panostamalla demokraattisiin johtamiskäytänteisiin, ryhmähengen luomiseen, yhteisen tarinan kirjoittamiseen sekä vuorovaikutustaitojen ja –mahdollisuuksien kehittämiseen.

Asiasanat: hiljainen tieto, osaaminen, johtaminen, organisaatiokulttuuri, työelämä, sukupolvet, tietoyhteiskunta, vuorovaikutus

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	4
1. TIETO JA HILJAINEN TIETO ORGANISAATION PÄÄOMANA.....	7
1.1. BERGER JA LUCKMANNIN ARKITIETO JA SOSIAALINEN TIETOVARANTO	8
1.2. POLANYIN TEORIA HILJAISESTA TIETÄMISESTÄ	9
1.3. NONAKAN JA TAKEUCHIN TIEDONLUOMISEN TEORIA.....	10
2. ORGANISAATIOKULTTUURI, ARVOT JA MUUTOS.....	15
2.1. ORGANISAATION ARVOT.....	16
2.2. ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOS	17
3. TYÖELÄMÄN MURROS.....	19
3.1. TYÖELÄMÄN SUKUPOLVET	19
3.2. ASiantuntijuuden muutos.....	21
4. JOHTAJUUDEN KEHITYS.....	24
4.1. AUTORITAARISUUDESTA TASA-ARVOISUUTEEN	24
4.2. ERITYISLAATUISUUDESTA EDUSTAVUUTEEN	25
4.3. YKSILÖLLISYYDESTÄ YHTEISÖLLISYYTEEN.....	28
5. TIETO JOHTAMISEN YTIMESSÄ	30
5.1. TIETOJOHTAMINEN	30
5.2. HILJAISEN TIEDON JOHTAMISEN TAPOJA	31
5.2.1. Osaamisen jakaminen.....	31
5.2.2. Osaamisen hajauttaminen.....	32
5.2.3. Osaamisen dokumentointi.....	32
5.2.4. Osaamisen johtaminen.....	33
6. TUTKIMUSASETELMA.....	35
6.1. TUTKIMUSKOHDDE	35
6.2. TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	35
6.3. TUTKIMUSOTE.....	35
6.4. TIEDONKERUUMENETELMÄT.....	36

6.5.	AINEISTON ANALYYSI.....	39
7.	VIRALLISET JA EPÄVIRALLISET TIEDON JAKAMISEN MAHDOLLISUUDET	42
8.	HILJAISEN TIEDON VÄLITYMISTÄ TUKEVAT KÄYTÄNTEET	47
8.1.	PEREHDYTTÄMINEN JA YHTEISTYÖ OSAAMISEN JAKAMISEN KEINONA	47
8.2.	OSAAMISEN HAJAUTTAMINEN SISÄISTEN REKRYTOINTIEN JA VARAMIESTEN AVULLA	50
8.3.	OSAAMISEN DOKUMENTOINTI OPPAISIIIN JA TOIMINTAKERTOMUKSIIN	52
8.4.	KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN JOHTAMISEN KESKIÖSSÄ	55
9.	ORGANISAATIOKULTTUURI JA ARVOT.....	57
9.1.	PALVELUHENKISYYS	57
9.2.	LUOTETTAVUUS.....	59
9.3.	TUOTTAVUUS.....	61
9.4.	KEHITYS.....	63
9.5.	YHTEISÖLLISYYS	66
10.	KAKSI RYHMÄÄ, KAKSI NÄKÖKULMAA	68
10.1.	HIERARKIA.....	69
10.2.	ASiantuntijuuden kaksi tasoa.....	71
10.3.	Tiedon kaksi painopistettä	73
11.	KOHTI YHTEISTÄ YMMÄRRYSTÄ.....	77
12.	VUOROVAIKUTTEISEN INNOVAATIOKULTTUURIN MAHDOLLISUUKSIA	81
	LÄHDELUETTELO.....	86
	DIGITAALISET LÄHTEET	92
LIITTEET.....		94
	LIITE 1	94
	LIITE 2	95
	LIITE 3	96
	LIITE 4	97

JOHDANTO

Hiljaisesta tiedosta on puhuttu ahkerasti viimeisen vuosikymmenen ajan (esim. Helsingin Sanomat 2017 / 2013; Talentia 2016; YLE 2010). Puhe hiljaisesta tiedosta on ollut laajaa siitä huolimatta, että hiljaisen tiedon artikuloimista sanoiksi pidetään vaikeana, ellei jopa mahdottomana. *Hiljainen tieto* on tiedostamatonta ja kokemuksen kautta kerättyä osaamista. Sen vastakohta on tiedostettu, *täsmällisen tieto*. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Polanyi 1966.) Hiljaisesta tiedosta käsitteenä onkin helpompi puhua, kuin siitä, mitä se sisältää. Käsite on noussut esiin työelämässä, kun suuret ikäluokat (1946–1964-syntyneet) ovat alkaneet eläköityä. Yrityksillä on tullut tarve siirtää kokeneiden työntekijöiden keräämä tieto ja kokemus seuraaville sukupolville. Niin on myös ollut tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, jonka olen nimennyt *Nimettömäksi*, koska toivon, että jokainen lukija voisi heijastella tutkimuksessa esiin nousevia ilmiöitä suhteessa omaan kokemukseensa työelämässä. Tällä myös suojelen kohdeorganisaatiota niin, ettei osin arkaluontoinen aineisto aiheuta sille tai sen työntekijöille harmia. Nimetön on palveluja tuottava, keskisuuri yritys, jossa viidesosa vakinaisesta henkilökunnasta on eläköitymässä lähivuosina. Eläköityvillä on keskimäärin yli kahdenkymmenen vuoden työkokemus tässä organisaatiossa. Tämän pro gradu-tutkielman tavoite on selvittää, miten näiden kohta eläköityvien, kokeneiden työntekijöiden hiljainen tieto eli kokemus ja osaaminen voidaan tehokkaasti siirtää sukupolvelta toiselle.

Kaikki työntekijät käyttävät tietoa työssään. Sen muoto ja merkitys kuitenkin vaihtelevat. Käytössä on yleisesti termi *tietotyöntekijä*. Se viittaa työntekijään, joka on keskittynyt tiedon vastaanottamiseen, käsittelemiseen ja tuottamiseen. Vastaavaa sanaa ei ole niille, jotka tekevät käytännöntöitä, fyysistä tai suorittavaa työtä. Tästä syystä olen halunnut ottaa tähän tutkimukseen tietotyöntekijän rinnalle termin *taitotyöntekijä*. Termi ei tietääkseni ole yleisesti käytössä, mutta se kuvaa mielestäni hyvin työn painotusta. Tietotyöntekijä keskittyy siihen, *mitä* tieto on. Taitotyöntekijä taas siihen, *miten* tieto toimii käytännössä. Tämä jako tuo oleellisesti esiin myös sen, miten hiljainen tieto ymmärretään ja miten se rakentuu ja jakaantuu organisaatiossa, jossa on sekä tieto- että taitotyöntekijöitä.

Hiljaisesta tiedosta on kirjoitettu paljon ja puhuttu vielä enemmän aina 1990-luvulta lähtien, kun tietojohdamisen teorit ja käytännöt alkoivat levitä organisaatioissa (ks. Parviainen 2006,

155; Ilmarinen 2013, 3; Kolehmainen 2006, 85; Eriksson 2006, 134). Usein hiljaisesta tiedosta puhutaan kuten tiedosta, joka voidaan kirjata ylös, arkistoida ja siirtää seuraavalle työntekijälle, mutta näin ei vain ole vielä tehty. Hiljainen tieto käsitetään usein myös ihmisen henkilökohtaiseksi omaisuudeksi, jonka ainoastaan henkilö itse voi jakaa toiselle. Se saatetaan myös käsittää stabiiliksi tiedoksi, joka voidaan tyhjentävästi ilmaista totena. (Heikkinen & Huttunen 2008; Kuronen-Mattila ym. 2012; Ilmarinen 2013; Virtainlahti 2009.) Kyseenalaistan nämä näkemykset tässä tutkielmassa ja pohdin sitä, kuinka hiljaista hiljainen tieto on eli onko se ylipäättään tiedostettavissa tai siirrettävissä. Keskityn tarkastelemaan hiljaisen tiedon sosiaalista luonnetta ja sen jakaantumista ihmisten välillä. Tutkimuksella selvitän, mitä on käsittelemäni organisaation työntekijöiden arvostama hiljainen tieto ja millä käytänteillä sen säilymistä ja siirtymistä tuetaan. Lisäksi tarkastelen hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollisia esteitä, joihin aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa hyvin vähän pureudutaan. Lopuksi pohdin, miten oleellista hiljaista tietoa voidaan ylläpitää ja kehittää tulevaisuudessa. Tuon esiin hiljaisen tiedon muovautumisen mahdollisuuksia uusiksi innovaatioiksi, jotka voivat tuottaa organisaatioille hyvinvointia ja kilpailuetuja. Kutsun organisaation tavoitteellista tilaa *vuorovaikutteiseksi innovaatiokulttuuriksi*. Viittaan tällä hiljaisen tiedon siirtymiseen vuorovaikutuksen kautta ja sen ilmenemiseen työntekijöiden luovana innovatiivisuutena organisaatiokulttuurin keskellä (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995).

Suurten ikäluokkien aikana maailma ja työelämä ovat muuttuneet yhä kansainvälisemmäksi, hektisemmäksi, automatisoidummaksi ja digitaalisemmaksi (Järvensivu & Nikkanen 2014, 180–183, 194–195). Tässä tutkielmassa ikäluokat ovat määritetty kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa suosituksen jaon mukaisesti. *Suuret ikäluokat* ovat syntyneet vuosina 1946–1964 ja Y-sukupolvi, jota kutsun tässä tutkimuksessa *diginatiiveiksi*, ovat syntyneet vuosina 1977–1997. Keskityn näihin kahteen sukupolveen, koska työelämän jättävä suurten ikäluokkien sukupolvi siirtää tehtävänsä usein työelämässä aloittelevalle Y-sukupolvelle. Suuret ikäluokat ovat kasvaneet hyvin erilaisina aikoina ja aloittaneet työelämänsä hyvin erilaisissa organisaatioissa ja uranäkymissä kuin tietotekniikan kanssa kasvanut diginatiivi sukupolvi. Nyt nämä sukupolvet työskentelevät vielä jonkin aikaa rinta rinnan organisaatioissa. Tässä pro gradu-tutkielmassa selvitän, kuinka paljon näiden ikäluokkien erilaisuus tuottaa haasteita hiljaisen tiedon siirtymisessä organisaation sisällä.

Tarkastelen tutkielman aluksi tietoa ja hiljaista tietoa, jonka jälkeen siirryn käsittelemään organisaatiokulttuuria, siihen sisältyviä arvoja ja muutoksen mahdollisuuksia. Työelämän murrosta esittelen työelämän sukupolvien ja asiantuntijuuden muutoksen kautta. Johtajuuteen pureudun sosiaalipsykologian näkökulmasta. Tarkastelen työelämän tiedonkulkuun keskeisesti vaikuttavia tekijöitä, ryhmiä ja vuorovaikutusta, joiden pohjalta tarkastelen hiljaisen tiedon siirtämisen käytänteitä. Näiden jälkeen esittelen tutkimusasetelman, aineiston, tutkimuskysymykset ja analyysimenetelmät, jotka johdattavat aineiston analyysiosuuteen. Analyysi on jaettu neljään osaan. Ensimmäisessä osiossa *Viralliset ja epäviralliset tiedon jakamisen mahdollisuudet* käyn läpi organisaation tilojen ja toimintatapojen vaikutusta tiedon jakaantumiseen. Toisessa osiossa *Hiljaisen tiedon jakaantumista tukevat käytänteet* käyn läpi aineiston esiintuomia vuorovaikutusta ja yhteistyötä tukevia ja hajauttavia käytänteitä. *Organisaatiokulttuuri ja arvot* -osiossa käsittelen organisaation arvoja, joiden pohjalta tietoa tuotetaan ja käsitellään. Analyysiosan lopuksi *Kaksi ryhmää, kaksi näkökulmaa* tuo esiin organisaatiossa vallalla olevat kaksi erilaista näkemystä ja painopistettä suhteessa tietoon ja sen käsittelemiseen. Analyysiosuuden jälkeen suuntaan *Kohti yhteistä ymmärrystä* vetämällä yhteen tutkimustulokset ja lopuksi pohdin *Vuorovaikutteisen innovaatiokulttuurin mahdollisuuksia* käsittelemäni organisaation, Nimettömän tulevaisuudessa.

1. TIETO JA HILJAINEN TIETO ORGANISAATION PÄÄOMANA

Tieto ja tiedon käsitteleminen on noussut yhteiskunnassamme arvoon arvaamattomaan. Vielä pari vuosikymmentä sitten suuri osa tiedosta saatiin mahtumaan kymmenosaiseen tietosanakirjasarjaan. Nyt käsiemme ulottuvilla on internet, jossa on arvioitu olevan 4,5 miljardia verkkosivua (worldwidewebsize.com 2017). Nykyajan tietoyhteiskunnassa talous perustuu tietoon. Tieto itsessään on jo tuottavaa. Sitä ei tarvitse tarkastella tuotosten tai tuotteiden kautta. Ihminen on noussut keskeiseen asemaan taloudellisen kasvun kehittäjänä. Ihminen kantaa ja levittää tietoa, joka ilmenee vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. Keskeinen asema tietoyhteiskunnassa on inhimillisellä pääomalla, henkisillä voimavaroilla, sekä erilaisilla käyttäytymis- ja ajatusmalleilla, jotka ovat osa vuorovaikutusta. Tietokapitalismissa talouden kasvu, tuotannon tehostaminen ja tuotantokustannusten alentaminen vaativat investointia ihmisiin, erityisesti heidän kasvatukseensa ja koulutukseensa. (Vähämäki 2006, 82–85.)

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta tieto on merkittävä pääoma, joka jakautuu organisaation edustajien kesken. Organisaation muistia voidaan verrata yksilömuistiin: se ohjaa toimintaa. Sitä voidaan hahmottaa esimerkiksi kollektiivisen tarinan kautta käsityksinä yhdistävistä asioista ja kiistoista. Organisaation muisti sijaitsee sekä työntekijöiden toiminnassa organisaatiokulttuurissa, että tietoteknisissä järjestelmissä. (Onnismaa 2008, 119–120, 127). Internetillä on entistä isompi merkitys ulkoisena tai kollektiivisena muistina. Ihmiset saattavat googlettamalla etsiä tarvitsemansa tiedon helpommin kuin muistelemalla, mitä tietävät siitä tai kysymällä toisilta ihmisiltä. (Sparrow ym. 2011.) Kollektiivinen muisti on yhteistä tietoa siitä, miten tieto on jakaantunut ryhmässä. Organisaatiossa se tarkoittaa työyhteisön jaettua tietoa siitä, kuka tietää tai osaa mitään. Jaettu tieto tai muisti tehostaa työntekoa organisaatioissa. (Ahokas 2010, 202.) Työntekijä saattaa kuitenkin pantata tietoa ja käyttää sitä ikään kuin vakuutuksena ajatellen, että tieto, jota muille ei ole, estää irtisanomisen.

Usein vanhempien työntekijöiden lähestyessä eläkeikää, kehityskeskusteluissa nostetaan esiin yrityksen toive, että työntekijä siirtäisi hiljaisen tietonsa seuraavalle sukupolvelle. Tämä pyyntö on osittain paradoksaalinen, koska hiljainen tieto on yleensä määritelty sellaiseksi tiedoksi tai taidoksi, jota ihminen tai yhteisö ei tiedosta tai osaa määritellä. Hiljainen tieto on tiedon taustalla vaikuttava osa tietoa, joka sisältää siihen liittyvät arvot, asenteet ja

uskomukset. (Toom 2008, 33–34.) Toisaalta se on tiedon takana vaikuttavia tunne- ja kokemuseräisiä toimintatapoihin ja sosiaalisessa ympäristössä vallitsevia sääntöjä ja normeja. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 278.) Tieto on ikään kuin vain jäävuoren huippu, pieni tiedostettu osa tiedostamattoman hiljaisen tiedon kokonaisuutta. Näin ollen hiljaista tietoa ei voida käsitellä ilman tietoa ja tietoa käsitellessä tulisi ottaa huomioon hiljainen tieto. Tässä tutkielmassa hiljainen tieto määritellään yksilön henkilökohtaiseksi kokemuseräiseksi tiedoksi ja taidoksi, jotka sisältävät arvot, asenteet ja uskomukset. Toisaalta se on työelämän kontekstissa sosiaalinen tieto- ja taitovaranto, joka on organisaatiokulttuurin pohja ja käytänteitä ohjaava tekijä.

Seuraavaksi hahmotan hiljaista tietoa kolmen keskeisen teorian avulla, jotka valottavat sitä eri alojen kautta. Sosiologisen näkökulman tuovat Peter L. Bergerin ja Thomas Luckmannin teoriat arkitiedosta ja sosiaalisesta tietovarannosta. Filosofin Michael Polanyin hiljaisen tietämisen teorian pohjalta on luotu käsite *hiljainen tieto*. Liiketoimintastrategian professorit Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi ovat taas tiedonluomisen teorialla pyrkineet ohjaamaan hiljaisen tiedon liike-elämän käyttöön.

1.1. BERGER JA LUCKMANNIN ARKITIETO JA SOSIAALINEN TIETOVARANTO

Sosiaalinen konstruktionismi perustuu käsitykseen, jonka mukaan ihminen rakentaa käsityksensä todellisuudesta ja tiedosta sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa. Ihmisen tietoisuus ja ajattelukyky ei siis synny tyhjiössä. Berger ja Luckmannin (1966) mukaan kaikki ihmisen jokapäiväisessä elämässä käyttämä arkitieto perustuu yhteiseen sosiaaliseen tietovarantoon. *Arkitiedolla* tarkoitetaan yksityiskohtaista ja hienojakoista tietoa, joka ihmisellä on ihmisten välisten monimutkaisten sosiaalisten kanssakäymisten normeista ja elämän toiminnoista. Osa tiedosta on esiteoreettisessa elämismaailmassa kannettua hiljaista tietoa. Berger ja Luckmannin fenomenologinen tiedonsosiologia tutkii sitä, mikä ihmiselle on tärkeää esiteoreettisessa elämismaailmassa ja mitä ihmiset tietävät hiljaisesti. Yhteisen tietovarannon avulla ihminen hahmottaa oman paikkansa, roolinsa, asemansa ja statuksensa yhteiskunnassa. Arkitieto on pätevää ja kattavaa yleensä siihen asti, kun ihminen kohtaa ongelman, jota arkitieto ei kykene ratkaisemaan. Yleensä vasta ongelmia kohdatessaan ihminen kykenee hahmottamaan, mitkä asiat tai toimintatavat ovat itsestään selvää arkitietoa. (Em. 52.)

Tärkein mekanismi, joka pitää yllä todellisuutta, on keskustelu. Jokapäiväisessä elämässä keskustelu rakentaa, muuntaa ja ylläpitää yksilön subjektiivista identiteettiä. Bergerin ja Luckmannin (1966, 172) mukaan puheella on keskeinen merkitys keskustelun merkityskentässä, vaikka tärkeä rooli on myös ei-kielellisellä vuorovaikutuksella. Todellisuutta ei kuitenkaan luoda joka keskustelussa alusta asti uudestaan, vaan sitä käydään jo selvänä pidetyn maailman taustaa vasten. Tätä, jo selvänä pidettyä maailmaa, Michael Polanyi kutsuu hiljaiseksi tietämiseksi. Käsittelen seuraavaksi sosiaalisen konstruktivismin aikalaista, Polanyin hiljaisen tietämisen teoriaa.

1.2. POLANYIN TEORIA HILJAISESTA TIETÄMISESTÄ

Hiljaisen tiedon käsite perustuu Polanyin (1966) teoriaan. Polanyin mukaan ihminen tietää enemmän kuin pystyy kertomaan. Sillä tarkoitetaan tietoa, joka näkyy ihmisen toiminnassa, mutta jota ihminen ei voi yksiselitteisesti kuvata. Hiljainen tieto on sitoutunutta ihmisen subjektiivisiin kokemuksiin, joten se on hyvin persoonallista ja henkilökohtaista. Siksi Polanyi puhuu tiedon sijaan hiljaisesta tietämisestä (*tacit knowing*). Hän siis keskittyy subjektin sijaan verbiin, tiedon tuottamiseen ja sen ylläpitämiseen. (Polanyi 1966, 7.)

Konstruktivisen ajattelutavan mukaisesti Polanyin teoriassa jokaisen ihmisen kognitiiviset prosessit perustuvat omakohtaisiin kokemuksiin, aikaisempaan tietoon ja jo olemassa oleviin käsityksiin. Jokainen ihminen aktiivisesti havainnoi ja rakentaa uutta tietoa persoonallisella tavallaan siinä kulttuurissa, ympäristössä ja kehossa, jossa elää. Uusi tieto rakentuu aina edeltävän päälle. Vastakohtana hiljaiselle tiedolle pidetään systemaattista ja formaalia *eksplisiittistä tietoa*, jota tässä tutkielmassa kutsun *täsmälliseksi tiedoksi* (Nonaka & Takeuchi 1995, 8). Täsmällistä tietoa voidaan esittää kielen ja symbolien avulla, mutta Polanyin mukaan sitä ei ole olemassa ilman hiljaista tietoa, koska kaikki tieto on joko hiljaista tietoa tai perustuu siihen. Kaikki tieto sisältää henkilökohtaisen ulottuvuuden eli hiljaista tietoa. Ihminen tietää hiljaisen tiedon avulla, milloin täsmälliseen tietoon voi luottaa. (Polanyi 1966, 4, 6, 15; Alanko-Turunen & Pasanen 2008, 105.)

Polanyin teorian mukaan ihmisellä on kaksi tietoisuuden tilaa: 1.) *Keskitetty/kohdennettu tietoisuus* (focal awareness) käsittää täsmällisesti tiedostetun toiminnan tai tietämisen kohteen. 2.) *Sivutietoisuus* (subsidiary awareness) taas kattaa kaikkeen tietoon liittyvän hiljaisen (*tacit*) ulottuvuuden. Sivutietoisuus on ikään kuin määrittelemätöntä työkalutietoa

siitä, miten kohteen kanssa tulee menetellä. Hiljainen tieto on sivutietoisuudessa, mutta ilmenee keskitetyn tietoisuuden sisältämän kohteen kautta. Hiljaista tietoa ei siis voida sinällään tunnistaa tai artikuloida ilman tietoista tietoa, koska se edustaa sellaista ymmärryksen tasoa, jolle tietoisuudella ei ole pääsyä. Polanyin mukaan nämä kaksi tietoisuuden tasoa täydentävät toisiaan ja ovat toisensa poissulkevia. Esimerkkinä hän esittää pianon soiton: Pianisti ei voi keskittyä soittamiseen (keskitetty tietoisuus) jos hän keskittyy sormien liikkeeseen (sivutietoisuus). Hiljainen tieto auttaa saavuttamaan ne tavoitteet, jotka ovat toiminnan kohteena. (Polanyi 1966, 34, 36.)

Polanyin (1966, 82) mukaan traditio on tapa siirtää tietoa sosiaalisessa kontekstissa. Traditio on sosiaalinen järjestelmä, joka sisältää arvoja, sääntöjä, toimintamalleja ja ohjeita. Se on vahvasti sidoksissa kieleen ja kulttuuriin. Sitä vasten ihmiset luovat omaa maailmaa koskevat merkityksensä. Se siis antaa viitekehyksen ihmisen subjektiiviselle tavalle ajatella ja luoda tietoa. Hiljainen tieto ilmenee toimintaa tarkkailemalla, mutta myös sitä jälkikäteen pohtimalla. Polanyin näkemys hiljaisen tiedon luonteesta toiminnan taustalla olevana implisiittisenä rakenteena ja uskomuksina, joita on vaikea eksplikoida, on saanut vastineen Nonaka & Takeuchin teoriasta, jonka mukaan hiljainen tieto on prosessi. Näin ollen se on myös verbaalisti ilmaistavissa. (Toom 2008, 46.)

1.3. NONAKAN JA TAKEUCHIN TIEDONLUOMISEN TEORIA

Nonakan ja Takeuchin (1995, 3, 5) tiedonluomisen teoria syntyi 1990-luvulla Polanyin teorian pohjalle. Siinä hiljaisen tiedon käsitettä sovelletaan organisaatioiden tiedonluontiin. Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaatioiden tulisi keskittyä tiedon käsittelemisen lisäksi sen luomiseen ollakseen tuottavia. Se on heidän mukaansa välttämätöntä, jotta organisaatiot voisivat dynaamisesti vastata jatkuvasti muuttuvan ympäristön vaatimuksiin. Teorian taustalta voidaan löytää 1990-luvun voimakas tietoyhteiskunnan kehitys ja johtamiskirjallisuudessa tuolloin vallalla ollut tiedon johtaminen (knowledge management), jolla pyrittiin kehittämään liiketoimintaa organisaatioiden omistaman tiedon avulla.

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan jokainen organisaation työntekijä voidaan nähdä aktiivisena innovaation lähteenä. Heidän teoriansa nojaa japanilaiseen johtamistraditioon, jossa hiljainen tieto nähdään keskeisenä tietoresurssina. Traditio korostaa itsen ja muiden ykseyttä, ruumiin ja mielen ykseyttä, sekä ihmisen ja luonnon ykseyttä. Todellisuus nähdään

tällöin fyysisenä vuorovaikutuksena luonnon ja muiden ihmisten kanssa. Tietämiseen kuuluvat aiemmat kokemukset, arvot, tunteet ja intuitiot. Organisaatioiden on Nonakan ja Takeuchin mukaan mahdollista luoda tietoa, kun työntekijöiden hiljaista tietoa jaetaan kaikkien käyttöön. Tämä kuitenkin edellyttää tiedon muuntamista ensin täsmälliseksi tiedoksi.

Samalla tavalla kuin Polanyi, Nonaka ja Takeuchi (1995) määrittelevät tiedon kaksi ulottuvuutta hiljaiseksi ja täsmälliseksi (eksplisiittiseksi). Ne nähdään toisensa poissulkeviksi, mutta ei täysin toisistaan erotettaviksi. Ihmisen tieto on pääosin hiljaista, täsmällinen tieto on ainoastaan tiedon jäävuoren huippu eli pieni tiedostettu ja ilmaistavissa oleva osa kokonaisuudesta. Hiljainen tieto sisältää tärkeän kognitiivisen ulottuvuuden, joka sisältää skeemoja, mentaalisia malleja ja uskomuksia. Kognitiivinen osa hiljaisesta tiedosta heijastaa ihmisen kuvaa todellisuudesta (mitä on) ja näkemyksen tulevaisuudesta (mitä oletetaan tulevaisuudessa olevan). Nämä ulottuvuudet vaikuttavat siihen, miten ihmiset havainnoivat maailmaa. (Em. 8.)

Nonakan ja Takeuchin (1995, 9) mukaan länsimaissa painotetaan täsmällistä tietoa ja uskotaan, että tieto voi siirtyä tehokkaimmin koulutuksen, opetuksen ja erilaisten manuaalien ja kirjojen avulla. Länsimaissa organisaatiot nähdään koneina, joissa painotetaan objektiivisen tiedon käsittelemistä. Länsimaisessa filosofiassa subjekti, joka tietää, on erotettu objektista, joka tiedetään. Japanilaisessa filosofiassa tällaista jakoa ei juurikaan tehdä. Japanissa, mistä tutkijat tulevat, organisaatiot nähdään paremminkin elävinä organismeina, joissa painotetaan hiljaista tietoa ja subjektiivisia näkemyksiä, intuitiota ja aavistuksia. Siellä organisaatioissa on tärkeää viestiä yrityksen tarkoituksesta, tavoitteista, maailmankuvasta ja maailman parantamisen mahdollisuuksista. Japanissa kyseenalaistetaan länsimainen uskomus tiedon opettamisen ylivertaisuudesta ja korostetaan, että suora kokemus on paras tapa oppia. Kuten lapsi oppii kävelemään yrityksen ja erehdyksen kautta, voi aikuinenkin oppia parhaiten kokeilemalla käyttäen enemmän kehoa kuin mieltä. Japanilaisessa organisaatiokulttuurissa uuden tiedon luominenkaan ei ole tiedon omaksumista ulkopuolelta, vaan tieto tulee rakentaa intensiivisessä vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kanssa. (em. 10–11, 20–21.)

Toisin kuin Polanyi, Nonaka ja Takeuchi (1995, 56–59) näkevät hiljaisen ja täsmällisen tiedon olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa niin, että tieto voi muuttua hiljaisesta täsmälliseksi ja toisinpäin. He kyseenalaistavat länsimaisen ajatuksen tiedosta *perusteltuna*

uskomuksena (Tieteen termipankki 2017) ja korvaavat sen *oikeutetulla uskomuksella*. Tätä he perustelevat sillä, että perinteisen länsimaisen epistemologian mukaan tieto on jotain absoluuttista, staattista ja ei-inhimillistä luonteeltaan, joka esitetään väitteinä ja kaavamaisena logiikkana. He kuitenkin näkevät tiedon ”dynaamisena inhimillisenä henkilökohtaisen uskomuksen oikeuttamisen prosessina kohti totuutta”. Informaatio ja tieto ovat näin ollen kontekstisidonnaisia ja suhteellisia, sekä vahvasti yhteydessä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Sosiaalista tiedonmuunnosprosessia Nonaka ja Takeuchi (1995, 62–73) kuvaavat SECI-mallilla (Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation). Sen mukaan hiljainen ja täsmällinen tieto muuntuu neljän dynaamisen vaiheen kautta: 1. Hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi *sosialisaatiolla*. 2. Hiljaisesta tiedosta täsmälliseksi tiedoksi *ulkoistamalla*. 3. Täsmällisestä tiedosta täsmälliseksi tiedoksi *yhdistelyllä*. 4. Täsmällisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi *sisäistämällä*.

- 1.) Hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi *sosialisaatiolla*. Tämä tarkoittaa tekemällä oppimista mestari-oppipoika-tyyliin tarkkailemalla ja imitoimalla. Kielen sijaan painotus on yhteisissä kokemuksissa. Näin voidaan muodostaa yhteisiä mentaalisia malleja erilaisten näkemysten ja kokemusten yhdistyessä. Sosialisaatiolla saavutetaan toisen ihmisen kautta ymmärrettyä tietoa (sympathized knowledge).
- 2.) Hiljaisesta tiedosta täsmälliseksi tiedoksi *ulkoistamalla*. Siinä hiljainen tieto pyritään artikuloimaan täsmällisiksi käsitteiksi käyttämällä kertomuksia, analogioita, malleja, hypoteeseja ja kielikuvia. Ulkoistaminen on prosessi, jossa dialogin avulla luodaan käsitteitä. Tämä tapa sitoo ryhmän jäseniä yhteen, kun yksilölliset tarkoitukset ja ideat sulautuvat toisiinsa luoden yhteisen mentaalisen mallin. Ulkoistamalla luodaan käsitteellistä tietoa.
- 3.) Täsmällisestä tiedosta täsmälliseksi tiedoksi *yhdistelyllä*. Yhdistelemällä organisaation täsmällistä tietoa, yhdessä luotuja käsitteitä, lajittelemalla tai luokittelemalla sitä uudella tavalla, voidaan luoda täysin uutta täsmällistä tietoa. Vuorovaikutus organisaation sisällä on tärkeää, että tieto vaihtuu ja siirtyy luonnollisesti ihmisten välillä. Yhdistelemällä luodaan systemaattista tietoa.
- 4.) Täsmällisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi *sisäistämällä*. Tekemällä oppiessaan työntekijä jatkuvasti laajentaa suoran kokemuksen alaansa muodostamalla siitä

mielikuvia. Sisäistämistä voivat helpottaa erilaiset käyttöohjeet, dokumentit, vapaamuotoiset kertomukset tai perehdytyskoulutukset. Sisäistämisen avulla luodaan käytännöllistä tietoa.

Näiden neljän tiedon muodostamisen vaiheen lisäksi viides osa prosessia on aikaulottuvuus, jossa tieto leviää organisaatiossa ja ylittää eri organisaation tasoja luoden mahdollisia jatkokehittelyjä tai jopa uusia innovaatioita. (Nonaka & Takeuchi 1995, Nonaka & Konno 1998.)

SECI-mallin jatkokehittelyssä tullaan siihen tulokseen, että dialogi on hiljaisen tiedon jakamisen menetelmä. Dialogi voi myös synnyttää uutta hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi ei ole ainoa hyväksytty tiedon tuottamisen tapa. (Nonaka & Konno 1998.) Paul Jääskeläinen kollegoineen (2008, 306–307) täsmentää, miksi dialogi toimii hiljaisen tiedon varassa. Heidän mukaansa tyypillisesti dialogisessa vuorovaikutuksessa subjektien välinen tila on hiljaisen tiedon aluetta. Suoraviivaisesti etenevät prosessimallit eivät siis tavoita hiljaista tietoa, koska niissä vuorovaikutuksen oletetaan etenevän rationaalisesti ja dialogin osapuolten ajatellaan olevan erillisiä toimijoita. Vuorovaikutuksessa on monimutkaisia yllättäviä käännteitä ja useita päällekkäisiä syy-seuraus-suhteita. Heidän mukaansa hiljainen tieto on paremmin saavutettavissa ei-lineaaristen mallien avulla. He ehdottavat hiljaisen tiedon välittämisen välineiksi organisaatioissa dialogisia työpajoja tai seminaareja.

Myöhemmin Nonaka on yhdessä Jay Ogilvyn ja Noboru Konnon (Ogilvy ym. 2014) kanssa kehittänyt tarinallista strategiaa organisaatioiden tulevaisuuden suunnittelun avuksi. Se lähtee ajatuksesta, jonka mukaan strategian luominen on yhtä kuin paremman tarinan kertomista organisaatiosta niin asiakkaille, työnantajille kuin sijoittajillekin. Heidän mukaansa tarinallisuus on hyvä tapa kehittää, jäsentää ja viestiä strategioita. Tärkeä osa tarinan rakentamista on hahmotella erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuden skenaarioita. Niiden avulla voidaan ymmärtää nykyhetken valintojen vaikutusta tulevaisuudessa. Tarinallisuus tavoittaa paremmin tulevaisuuden mahdollisuudet kuin todisteisiin perustuva analyttinen lähestymistapa. Se myös mahdollistaa tahdon, halun ja tarkoituksenmukaisuuden suuntaamisen organisaation paremman tulevaisuuden luomiseksi. Tarinoissa voidaan käyttää *selittävien sanojen* sijaan *esittäviä sanoja*. Tämä tarkoittaa strategian esittämisessä sitä, että

voimme *tehdä asioita sanoilla*, eikä vain analysoida tai selittää niitä. Tarinallisuus on tapa luoda ja jakaa tietoa. Tarinat ovat aina kiinnostaneet ihmisiä, usein enemmän kuin raportit. Ne mahdollistavat tiedon yhdistymisen kuuntelijan omaan tietovarantoon ja näin ne jäävät myös hyvin mieleen. Kuuntelija toimii tarkoituksen operaattorina ja luoja. Samalla tavalla kuin ihminen, voi yritysikin ymmärtää paremmin itseään ja rakentaa omaa identiteettiään kertomalla elämäntarinaansa tavalla, joka on ymmärrettävä niin itselle kuin muillekin. Nonaka kumppaneineen sanoo, että kertomalla kollektiivista tarinaa menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta yritysstrategiana, organisaatio viestii omaa merkitystään ja suuntaansa organisaation omistajille. Kollektiivinen tarina motivoi myös yksittäisiä työntekijöitä, kun se auttaa heitä hahmottamaan oman työnsä merkityksen osana suurempaa tarinaa ja tarkoitusta. (Em. 2014.)

Tässä tutkimuksessa nojaudun edellä esitettyihin hiljaisen tiedon teorioihin. Näen ne kokonaisuutena, jossa teorialat täsmentävät toinen toistaan. Tutkijoiden mielipiteet hajaantuvat siinä, voidaanko hiljaista tietoa kirjata ylös ja tehdä näkyväksi. Tarkastelen tässä tutkimuksessa näitä molempia mahdollisuuksia. Seuraavaksi käsittelen organisaatiokulttuuria ja sen sisältämiä arvoja osana organisaation hiljaista tietoa.

2. ORGANISAATIOKULTTUURI, ARVOT JA MUUTOS

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa monin tavoin työntekijöiden toimintaan. Kulttuuri syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja on jatkuvasti uudelleen määriteltävissä. Näin kuvaa organisaatiokulttuurin keskeisin teoreetikko, psykologi Edgar H. Schein (2010, 3). Nojaan tässä tutkielmassa Scheiniin, koska hänen teorialleen ei tämän hetkisessä tutkimuskirjallisuudessa ole nähdäkseen löytynyt haastajaa. Scheinin (2010, 3, 22) mukaan erityisesti johtajien on tunnettava johtamansa organisaation kulttuuri, koska johtajuus on käytöksen ja arvojen tavoitteellista muuttamista ja uusien olosuhteiden luomista. Jos johtaja ei tiedosta kulttuuria, johon kuuluu ja jota johtaa, kulttuuri johtaa häntä, väittää Schein.

Scheinin (1990; 2010, 18) mukaan kulttuuri on perusoletusten kaava, joka on keksitty, löydetty tai kehitetty tietyn ryhmän keskellä, kun se on opetellut ratkaisemaan haasteita, jotka liittyvät ryhmän ulkopuolella sopeutumiseen ja sisäpuolella yhteisöllisyyteen, ja on onnistunut vakiintumaan ja opettamaan uusille jäsenille sopivan tavan hahmottaa, ajatella ja tuntea suhteessa ongelmiin. Vähitellen näistä tavoista tulee jäsenille itsestäänselvyyksiä. Näin ollen kulttuurin voimakkuus ja ryhmän sisäinen yhtenäisyys määrittyvät sen mukaan, kuinka pysyvä ryhmä on, kuinka pitkä historia ja kuinka voimakkaita oppimiskokemuksia ryhmällä on ollut. Oppimiskokemukset syntyvät niin toiminnan, ajatusten kuin tunteidenkin tasolla. Vähitellen ryhmä voi kehittää yhteisiä näkemyksiä, ajatusmalleja ja jopa oman kielen. Nämä taas kuvastavat jaettuja tunteita, asenteita, arvoja ja käyttäytymismalleja. Jokaisella ryhmällä, joka jakaa yhteisen historian, voi olla oma kulttuuri. (Schein 1990; 2010.)

Organisaatiolla voi olla oma kokonaisvaltainen organisaatiokulttuuri, jos sillä on kokemuksia, jotka kaikki sen jäsenet jakavat. Toisaalta organisaatio voi koostua useista sisäryhmistä, joilla on omat alakulttuurit. Tällöin organisaation yhteinen kulttuuri muotoutuu näiden ryhmittymien välisessä vuorovaikutuksessa. (Schein 1990.) Alakulttuureissa on omat perusoletukset, jotka on syntyneet yleensä eri toiminnallisten yksiköiden ympärille organisaatiossa. Usein nämä ryhmän jäsenet jakavat samankaltaisen koulutuksellisen taustan, työnkuvan ja/tai samanlaisen kokemuksen organisaatiosta. Nämä ryhmät voivat elää sovussa tai erimielisinä rinnakkain. Ristiriitoja ryhmien välille saattaa aiheuttaa se, että taitotyöntekijöillä on erilaiset tavoitteet kuin tietotyöntekijöillä. Toisaalta he saattavat ymmärtää toisiaan väärin. Kun nämä ryhmät työskentelevät yhdessä, he usein määrittelevät

poikkeavat mielipiteet persoonakohtaisina. Tällöin jää huomaamatta, kuinka ryhmän syvät perusoletukset värittävät heidän ajatteluaan. (Schein 2010, 55–56.)

Schein (2010, 56) nostaa esiin myös hierarkiaa heijastavat alakulttuurit, jotka syntyvät jaetuista menestymisen kokemuksista. Esimerkiksi esimiehet voivat kehittää yhteiset tavat johtaa alaisiaan, joista vähitellen muodostuu oletuksia ja itsestäänselvyyksiä. Näin voi rakentua ”esimiesten alakulttuuri”. Tämä rakentuminen on mahdollista kaikilla organisaation tasoilla. Konkarit opettavat aloittelijoille, miten hoitaa roolinsa kulttuurin mukaisesti kyseisessä tehtävässä. Tämän kaltainen mentorointi on Scheinin (2010) mukaan tehokkaampaa kuin ohjeistusten mukainen perehdys. Hierarkioihin perustuvat alakulttuurit saattavat muodostaa kommunikaatio-ongelmia, jotka vaativat viestien kääntämistä kaikille ymmärrettävään muotoon. Kääntämisessä on vaara kadottaa jotain oleellista alkuperäisestä sanomasta. (Em. 56.) Organisaatiokulttuuri ja sen alakulttuurit ovat keskeisiä tekijöitä tässä tutkimuksessa. Ne avaavat ymmärrystä siitä, mitä hiljaista tietoa kohdeorganisaatiossa välitetään tai ei välitetä alakulttuurien välillä.

2.1. ORGANISAATION ARVOT

Arvot ovat pohja jolle organisaatiokulttuuri rakentuu. Schein (1990; 2010, 23–32) on jakanut organisaatiokulttuurin kolmeen osaan. Se koostuu: 1.) *Artefakteista*, jotka ovat näkyviä ja tunnistettavia rakenteita ja prosesseja, sekä havainnoitavissa olevaa käyttäytymistä. Niitä voivat olla esimerkiksi työvaatteet, logot, sisustus, ilmapiiiri, toimintatavat tai toimintakertomus. 2.) *Arvoista*, jotka ovat tietoisia ideoita, päämääriä, ideologioita ja järjeistämisiä, jotka ohjaavat ihmisen käytännön toimintaa. 3.) *Perusoletuksista* eli tiedostamattomista, itsestään selvistä uskomuksista ja arvoista, jotka hiljaisesti ohjaavat käyttäytymistä, havaintoja, ajatuksia ja tunteita.

Scheinin (1990) mukaan jotkut arvot voivat muuttua ajan myötä ensin itsestäänselvyyksiksi ja lopulta perusoletuksiksi, kun niitä ei enää kyseenalaisteta tai niistä ei keskustella. Kulttuureilla on aina tietty paine kehittyä ja kasvaa. Schein (2010, 32) sanoo, että samalla tavalla kuin yksilö ei helposti luovu identiteettinsä osista tai vastustuskyvystä, ei ryhmäkään ole auliita luopumaan perusoletuksista, vaikka ulkoiset tapahtumat tai uudet jäsenet kyseenalaistaisivat ne. Artefakteja voidaan muovata esimerkiksi organisaation sisäisillä päätöksillä, mutta arvopohjan muuttaminen on vaikeaa ja perusolettamusten lähes

mahdotonta. Ainakin se vie aikaa ja aiheuttaa ahdistusta. Scheinin (2010, 33) mukaan johtajuus on uskomusten ja arvojen lähde, joka saa ryhmän liikkumaan ja käsittelemään sisäisiä ja ulkoisia ongelmia. Jos ryhmänjohtajan ehdotukset toimivat, voi hänen oletuksensa muuttua vähitellen jaetuiksi olettamuksiksi. Näin jaetut perusolettamukset muotoutuvat ja luovat ryhmän luonteen ja identiteetin. Perusolettamuksista tulee kognitiivinen puolustusmekanismi niin ryhmän jäsenille kuin koko ryhmälle, sen etsiessä pysyvyyttä ja tarkoitusta. Uutta tietoa on tämän jälkeen helpompi vastustaa käyttämällä puolustusmekanismeja, kuten kieltämistä tai järjeistämistä, kuin muuttaa perusolettamuksia.

Perusolettamukset ovat tältä pohjalta hyvinkin verrattavissa hiljaiseen tietoon. Koska perusolettamusten taso on vaikea saavuttaa, päädyin tutkimaan arvojen tasoa ja sitä, mitä se paljastaa organisaatiolle tärkeästä hiljaisesta tiedosta. Arvot ohjaavat sitä, miten työntekijät käytännössä toimivat ja mitä asioita he priorisoivat. Keskityn tässä työssä tarkastelemaan työntekijöiden jakamia arvoja, enkä organisaation määrittelemiä arvoja, jotka saattavat erota näistä.

2.2. ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOS

Scheinin (1990) mukaan johtajat pystyvät joskus hahmottamaan toimimattomia elementtejä oman organisaationsa kulttuurissa. He saattavat kokea, ettei heillä ole aikaa antaa luonnollisen evoluution muovata kulttuuria selviytymään muuttuvassa ympäristössä tai he näkevät, että evoluutio on viemässä kehitystä väärään suuntaan. Tuottaakseen muutoksen organisaatiokulttuurissa, johtajat tekevät yleensä jotain seuraavista muutostoimenpiteistä: 1.) He voivat muovaavat nykyistä systeemiä korostamalla uhkia, jotka syntyvät, jos muutosta ei tapahdu. Samaan aikaan he kannustavat organisaatiota uskomaan muutokseen ja sen mahdollisuuksiin. 2.) He esittelevät uuden suunnan ja uudet oletukset luoden uuden selkeän roolimallin. 3.) He täyttävät organisaation avaintehtävät uusilla viranhaltijoilla, joilla on uudet oletukset. 4.) Johtajat palkitsevat uuden suunnan omaksuneita ja rankaista vanhan tavan mukaisesta toiminnasta. 5.) He houkuttelevat tai pakottavat organisaation jäsenet ottamaan käyttöön uuden suunnan mukaiset toimintatavat. 6.) He mustamaalaavat näkyvillä skandaaleilla ”pyhät lehmät”, niin että myytit, jotka ylläpitävät toimimattomia perinteitä ja niihin liittyviä artefakteja voidaan hävittää. 7.) Johtajat luovat uusia tunteisiin vetoavia rituaaleja, jotka sisältävät uusia oletuksia tukevia symboleja ja artefakteja. Nämä tavat heijastelevat myös John Kotterin (1995) suosittua muutosjohtamisoppia, jonka mukaan

muutos tulee tuottaa tiettyjen voimakkaiden muutosvaiheiden kautta. Mark Hughes (2015) sanoo uudemman tiedon valossa, että nämä muutostoimet aiheuttavat työntekijöissä usein vastustusta, kun ne painottavat muutosaskeleita prosessiajattelun sijaan ja vision toteuttamista oppimisen sijaan. Muutosprosessissa keskitytään tällöin johtajiin ja heidän mielipiteisiin työntekijöiden ja heidän näkemystensä sijaan. Rajut muutosprosessit eivät myöskään ota huomioon organisaation etiikkaa, vallan jakaantumista tai kulttuurista kontekstia. Tästä syystä Hughes näkee, että monet organisaatiomuutokset epäonnistuvat.

Organisaatioissa, jotka ovat erityisen huonosti sopeutuvia, voidaan tehdä voimakkaita muutosyrityksiä. Scheinin (1990) mukaan nämä yritykset voivat jopa tuhota ryhmän, joka pääosin ylläpitää kulttuuria. Uusi kulttuuri rakennetaan tällöin uusien ihmisten ympärille. Tällaisia tapauksia nähdään usein yrityksissä, jotka menevät konkurssiin tai niitä tulee johtamaan ”täyskäännös”-johtajat. Schein (1990) sanookin, että näissä tapauksissa suurin osa ihmisistä joudutaan korvaamaan, koska työntekijät, jotka ovat kasvaneet organisaatiossa huomaavat perusolettamusten muuttamisen vaikeaksi. Näin on myös todennut Keijo Varis väitöskirjassaan (2012) painottaen, että henkilöstöllä on oltava muutosvalmiuksia, jotta organisaation toimintaympäristön edellyttämä rakennemuutos voidaan toteuttaa. Jos näin ei ole, on kehitettävä tai vaihdettava avainhenkilöitä. Hän kuitenkin suosittelee, että jos *todellisia tarpeita* organisaatiomuutokselle ei ole, on syytä luopua muutosajatuksesta ja sen toteuttamisesta.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on tehty suuria organisaatio- ja toimintamuutoksia viime aikoina. Ne heijastelevat edellä kuvattuja organisaatiokulttuurin muutoskeinoja, jotka vaikuttavat siihen, miten työntekijät näkevät oman asemansa ja vaikutusmahdollisuutensa organisaation sisällä. Ne myös ovat muokanneet sitä, miten työntekijät organisaatiossa jakavat hiljaista tietoa toisilleen. Seuraavassa tarkastelen organisaatioiden toimintaympäristön muutosta viimeisten vuosikymmenten aikana.

3. TYÖELÄMÄN MURROS

Työelämä on muuttunut radikaalisti viimeisten vuosikymmenten aikana. Tästä kertovat hyvin erilaiset sukupolvet, jotka edustavat erilaisia yhteiskunnan kehitysvaiheita ja niiden vaikutusta ihmisten ajatteluun ja toimintaan myös työelämässä. Keskityn tässä tutkimuksessa kahteen sukupolveen, työelämänsä alussa olevaan Y-sukupolveen ja eläkkeelle jäämässä oleviin suuriin ikäluokkiin, koska tutkimuksen kohdeorganisaatiossa suuri osa vakinaisesta työvoimasta edustaa suuria ikäluokkia ja heidän työnsä jatkajat taas kuuluvat pääosin Y-sukupolveen. Sukupolvien lisäksi työelämän murrosta kuvaa asiantuntijuuden ja sen merkityksen muutos, jota käsittelen sukupolvien jälkeen.

3.1. TYÖELÄMÄN SUKUPOLVET

Sukupolvet voidaan jakaa useilla eri tavoilla. Tutkimuskirjallisuudessa käytetään usein amerikkalaista sukupolvijakoa, jota käytän myös tässä tutkimuksessa, vaikka Suomessakin on tehty joitain vaihtoehtoisia sukupolvijakoja. Sen mukaan suuret ikäluokat ovat syntyneet vuosina 1946–1964, X-sukupolvi vuosina 1965–1976, Y-sukupolvi vuosina 1977–1997 ja Z-sukupolvi vuoden 1998 jälkeen. (Järvensivu 2014, 35). Keskityn tässä tutkimuksessa suuriin ikäluokkiin, jotka ovat eläköityneet tai eläköitymässä lähivuosina sekä Y-sukupolveen, joka on työuran alkupäässä. Kutsun heitä tässä tutkielmassa *diginatiiveiksi*, koska he ovat kasvaneet samaan aikaan digitaalisen teknologian kehittymisen kanssa. Tämä siitä syystä, että väistyvä sukupolvi jättää yleensä hiljaisen tiedon perinnön työelämässä aloittavalle sukupolvelle.

Työelämän sukupolvet - tutkimushankkeen (2012) mukaan suurten ikäluokkien työelämään liittyy kaksi mullistavaa avainkokemusta. Ensimmäinen on tietotekniikan tulo työelämään. Sen on nähty mullistavan työn sisältöjä ja luonnetta. Tähän on sopeuduttu opettelemalla tietotekniikan käyttöä työelämässä ja erilaisissa koulutuksissa. Suuret ikäluokat ovat nähneet uran alussa työn koneellistumisen ja automatisoitumisen. Ehkä tästä syystä he ovat myönteisiä teknologian suhteen ja korostavat sen merkitystä työelämässä kuten tutkimushanke tuo esiin. Toinen suurten ikäluokkien avainkokemus on erilaiset organisatoriset muutokset työelämässä, joihin liittyvät erilaiset kokemukset henkilöstövähennyksistä, työmäärän ja kiireen lisääntymisestä. Organisatorisiin muutoksiin on käytetty sopeutuvia ja passiivisia selviytymisstrategioita. Naiset ovat kokeneet työelämän

koventuessa menettäneensä tärkeitä yhteisöllisiä arvoja, miehet taas materiaalisia etuja ja arvostusta. Suuret ikäluokat ovat tutkimuksen mukaan kohdanneet jonkin verran ikäsyryjintää. Kaikkeen tähän he ovat reagoineet jokseenkin passiivisesti ja sopeutuen. (Järvensivu & Nikkanen 2014, 180–183.)

Suurille ikäluokille työ on keskeinen määrittäjä yhteiskunnallisesti. Heille on tärkeää, että työ on merkityksellistä ja se edistää tärkeäksi koettuja asioita. Suuret ikäluokat ottavat vastuun työnsä laadusta. Jos tätä vastuunkantoa estetään, se koetaan häiritseväksi ja rajoittavaksi. Työelämän sukupolvet (2012) -tutkimuksen mukaan, suuret ikäluokat kokevat, että he eivät pysty tekemään työtään niin hyvin kuin haluaisivat. Työtä haittaavat jatkuvat muutokset ja taloudellisten tilanteiden kiristyminen. Myös jatkuvasti muuttuvat tekniset laitteet ja järjestelmät aiheuttavat ongelmia. Suuret ikäluokat ovat joutuneet käymään elinikäisen oppimisen koulun pärjätäkseen työelämässä. Toisin kuin saatetaan uskoa, suuret ikäluokat eivät ole kapinoitsijoita työelämän muutosten keskellä. Heidän näkemyksensä muutoksiin on rakentava, koska he osallistuvat aktiivisesti työpaikkojen kehitystoimintaan ja vaikuttavat sillä tavalla. (Heiskanen 2014, 210–212.)

Diginatiivit ovat ensimmäinen sukupolvi, joka kasvaa verkostomaisesti itseorganisoimaan työnsä. Se on nettilogiikan eli nopeiden pinnallisten päätösten taitava sukupolvi. Diginatiivit tuskailivat työelämässä kuten suuret ikäluokat sitä, kuinka väki vähenee ja työt vain lisääntyvät. Samoin he ihmettelevät työelämän kova-arvoisuutta. Heidän työelämän kokemuksiaan leimaavat määräaikaaisuudet, pätkätyöt ja jopa irtisanomiset. Toisaalta erilaisten työsuhdemuotojen kirjo kasvaa ihmisten hakeutuessa töihin kolmannelle sektorille, osuuskuntiin tai freelancereiksi. (Järvensivu & Nikkanen 2014, 194–195.)

Työelämän sukupolvet - tutkimushankkeen (2012) tulosten mukaan diginatiivien selviytymisstrategiat ovat aktiivisempia kuin suurilla ikäluokilla. Erityisesti diginatiivit miehet uskaltavat vaihtaa työpaikkaa, jos se ei miellytä heitä. Toisaalta diginatiivit naiset ottavat helpommin kuorman jakajan, sovittelijan tai kiltin tytön rooleja. Diginatiivit käyttävät laajemmin terapeuttien ja psykologien apua kuin muut sukupolvet. Heidän selviytymiskeinoihinsa kuuluu myös herkuttelu, sosiaalisen median selaaminen, haaveilu, omiin oloihin vetäytyminen, eristäytyminen työyhteisöstä, itseensä sulkeutuminen, itkeminen ja kulissien ylläpitäminen. Kaikki nämä keinot kertovat yksinäisyydestä ja jopa liiasta

itsenäisyydestä. Vaikka diginatiivit ovat nousukauden sukupolvi, he ovat joutuneet kamppailemaan asemansa puolesta työelämään taantumassa. (Järvensivu & Nikkanen 2014, 196–199.) Epämukavaksi diginatiivit kokevat olonsa, kun he joutuvat toimimaan työnkuvansa ulkopuolella. Diginatiivien sukupolvesta vain neljäsosa sanoo haluavansa olla yhdessä työpaikassa koko työuransa ajan. (Syrjä 2014, 255–259.) Tässä tutkimuksessa ikäluokat edustavat kohdeorganisaatiossa lähtöä tekeviä suuria ikäluokkia ja siellä aloittelevia diginatiiveja. Heidän erilaiset lähtökohtansa ja toimintatapansa työelämässä vaikuttavat siihen, miten he tietoa ja hiljaista tietoa tuottavat, käsittelevät ja jakavat keskenään.

3.2. ASiantuntijuuden muutos

Asiantuntijuuden muutos heijastelee myös työelämän murrosta. Asiantuntijan ammatti-identiteetti ja rooli eivät ole enää samalla tavalla selkeitä kuin ennen vanhaan. Perinteisiä asiantuntija-ammatteja olivat lääkäri, asianajaja, arkkitehti, professori, opettaja, terveydenhoitaja tai sosiaalityöntekijä. Heidän pätevyytensä ja asiantuntijuutensa on perustunut siihen, että he toimivat luotettavien instituutioiden edustajina. Asiantuntijuus koostui omaksutusta tieteellisestä tiedosta, ammatillisesta koulutuksesta ja kokemuksesta, jotka antoivat tarvittavat käytännöllisiä taitoja ja tietoja. Sosiologi Pasi Pyöriä (2006, 68–69) on todennut, että tietotyön ja tietoyhteiskunnan myötä asiantuntijuus on muuttunut. Se ei enää asetu teolliselta ajalta peräisin olevaan työnjaon hierarkiaan, jossa jaoteltiin valkokaulus- ja sinikaulustyöt tai toimihenkilöt työntekijäportaasta. Yksittäisten asiantuntijaryhmien valta tiedon tuottajina on kutistunut sitä mukaa kuin tiedon määrä ja merkitys ovat kasvaneet.

Perinteiset asiantuntija-ammattit eivät ole kadonneet, eivätkä luultavasti tule katoamaan, mutta ne on haastanut *eksperttiys*, joka on yksilön tai yhteisön oppimisen myötä kehittynyttä asiantuntijuutta. Tämä asiantuntijuus ei tarvitse taakseen instituutiota tai tieteellistä tietoa, eikä koulutus- tai pätevyysvaatimuksia. Se voi perustua omien ponnistelujen kautta saavutettuun perehtyneisyyteen. Perehtymisen myötä syntyy asian syvälinen hallinta, ymmärrys ja hiljainen tieto. Se voidaan liittää myös taitoon ratkaista oman asiantuntemusalueen ongelmia ja soveltaa osaamista erilaisissa konteksteissa. Monenlaiset työnkuvat sisältävät paljon asiantuntijatehtävien elementtejä, kuten päätöksentekoa ja erityyppistä tiedonkäsittelyä, vaikka eivät varsinaisesti ole asiantuntijatehtäviä. (Parviainen 2006, 158–159; Kuronen-Mattila ym. 2012, 4, 9; Kolehmainen 2004, 85–86; Pyöriä 2006, 56–57.)

Tietäminen, toisin kuin tieto itsessään, on käytännöllistä ja historiallista. Sen kohteet ja tuottamisen tavat ovat muuttuneet ja tulevat muuttumaan ajan myötä. Tietäminen ei ole vain neutraalia asioiden havainnointia vaan tiedon käsitteleminen on tietämisen vallan käyttöä. Kun tietoa analysoidaan, tarkastellaan tiettyä vallan muotoa. Olennaista tiedon käsittelyssä on, kenen tieto on, kenet määritellään asiantuntijaksi ja kenen tietoa arvostetaan. Asiantuntemusvalta perustuu siihen, että vallan kohde tunnustaa sen käyttäjän uskottavuuden ja oikeassa olemisen. (Alanko-Turunen & Pasanen 2008, 105; Ahokas 2011, 204.) Tietoa jakamalla, panttaamalla tai jopa vääristelemällä luodaan erilaisia valtasuhteita. Tästä ilmiöstä ajankohtaisen esimerkin antaa Yhdysvaltain presidentti Donald Trump, joka esittää ”vaihtoehtoisia faktoja” oman valtansa pönkittämiseksi (HS 2017).

Perinteisesti arvostettu koulutus on kokenut inflaation siinä mielessä, että pitkää koulutusta saatetaan nykyään pitää työelämässä lähinnä merkinä pitkäjänteisyydestä ja kyvystä oppia, mutta ei asiantuntijan sertifikaattina. Asiantuntijoiden persoonan uskotaan nykyään olevan menestyksen avain ja keino luoda sosiaalista pääomaa ja verkostoja yritykselle. Toisaalta uusilta asiantuntijoilta odotetaan kykyä hankkia, muodostaa ja soveltaa tietoa, sekä kehittää osaamistaan. (Parviainen 2006, 158–159; Kuronen-Mattila ym. 2012, 9, 11; Pyöriä 2006, 55.)

Asiantuntijuutta on yleisesti pidetty yksilön ominaisuutena ja omaisuutena. Sosiaalitieteissä asia nähdään kuitenkin toisin. Ihminen ei ajattele ilman kieltä ja kieli on sosiaalisesti rakentunutta. Kaikki ihmisen asiantuntijuuskin on siis sosialisointin tulosta. Asiantuntijuus ei synny yksilölle tyhjiössä, vaan se on jatkuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen tulosta. Kaikki uusi tieto rakentuu aiemman pohjalle. Ihminen ja yhteisö ovat vain osa historiallista kehityskulkua. Asiantuntijuus on sillä historiallisella hetkellä siinä historiallisessa kontekstissa merkittävää, mutta sillä ei ole mitään merkitystä ilman kontekstia, jossa se tulee osaksi toimintaa. (Berger & Luckman 1966; Vygotsky 1978.) Jokainen ihminen on tiedon kerääjä, luoja ja soveltaja. Kun ihminen työyhteisössään hyödyntää kaikkea sitä täsmällistä ja hiljaista tietoa, jota hän on kerännyt, häntä voidaan kutsua asiantuntijaksi. Asiantuntijuus on *tietyissä kontekstissa syntynyttä osaamista tai tietoa*. Se sisältää usein moniosaamista, asioiden tarkastelua yhtä aikaa useammasta eri näkökulmasta ja yhdistämistä organisaatiossa helposti hyödynnettävään muotoon. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 11.) Tärkeämpää kuin ammatti tai koulutus, on nykyään kognitiiviset taidot, joiden avulla ihminen ammentaa ja suodattaa oleellisen tiedon kollektiivisesta tietovarannosta. Asiantuntijuutta voidaan näin ollen ajatella

kollektiivisen tietovarannon hyödyntämisenä *hiljaisena tietämisenä* tietyn, organisaatiolle merkittävän, täsmällisen tiedon luomiseksi. (Toom 2008, 52–54.) Kaikki työ vaatii jollain tasolla asiantuntijuutta, hiljaista tietämistä. Kollektiivinen tietovaranto rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Näin ollen hiljaiseen tietämiseen vaikuttavat niin sosiaaliset ryhmät kuin niiden johtamisen tavat, joita käsittelen seuraavaksi. Asiantuntijuuden muutos on nähtävissä myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, jossa käsitys asiantuntijuudesta on jakautunut tieto ja taitotyöntekijöiden välillä. Käsitykset vaikuttavat siihen, mitä asiantuntemusta työyhteisössä arvostetaan ja kuunnellaan.

4. JOHTAJUUDEN KEHITYS

Historiankirjoituksista voidaan löytää lukemattomia tarinoita suurmiehistä, jotka muuttivat maailmaa. Näissä kertomuksissa toistuvat karismaattiset ja nerokkaat sankarit, jotka saivat ihmisjoukot toimimaan järkevästi kohti haluttua päämäärää. Johtajuutta on alettu tutkia 1900-luvun alusta lähtien. Aluksi tutkimuksessa tarkasteltiin lähinnä persoonallisuuden piirteitä ja etsittiin erityisesti sitä erityistä piirrettä, joka erottaa johtajan alaisistaan. (Lewin 1944.) Piirreteorioiden jälkeen johtajuutta on tarkasteltu sosiaalipsykologiassa enemmänkin omaksuttavissa olevana tyylinä tai tekemisenä. Toisaalta se on alettu nähdä yksilön toiminnan sijaan ryhmän toimintana.

4.1. AUTORITAARISUUDESTA TASA-ARVOISUUTEEN

Työelämä on muovautunut monin tavoin viimeisen vuosisadan aikana. Ne johtamistyyli, jotka toimivat sata vuotta sitten suurten tehtaiden halleissa, eivät sovellu samalla tavalla tähän päivään. Vahvasta ylhäältä alaspäin-johtamistyylistä ollaan siirtymässä yhä tasa-arvoisempaan johtamiskulttuuriin, autoritaarisesta johtamistyylistä demokraattisempaan yhdessä päättämiseen. (Esim. Kauppalehti 2017.)

Sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1939) on jakanut johtamistyyli kolmeen: *autoritaarinen johtaja*, *demokraattinen johtaja* ja *”antaa mennä”-johtaja*. Hänen mukaansa autoritaarinen johtaja tekee itse päätökset, ei osallistu toimintaan, määrää työn organisoinnin ja kiittää tai moittii perustelematta. Demokraattinen johtaja neuvottelee päätöksistä, osallistuu toimintaan, ohjaa työtä ja perustelee mielipiteensä. ”Antaa mennä”-johtaja taas ei tee päätöksiä, ei osallistu toimintaan eikä organisointiin ja kommentoi ainoastaan pyydettyä. Lewinin tutkimusten perusteella autoritaarinen johtaminen on tehokasta, mutta tuottaa vähemmän aloitteita ja enemmän vihamielisyyttä muita ryhmän jäseniä kohtaan kuin muut tyylit. Demokraattisesti johdetut ryhmät ovat jonkin verran tehottomampia kuin autoritaarisesti johdetut, mutta ne ovat aloitteellisempia, sopuisampia ja viihtyisämpiä kuin muut ryhmät. ”Antaa mennä”-tyylillä johdetut ryhmät taas olivat kaiken kaikkiaan tehottomia ja päämäärättömyyksiä ja tyytymättömyyksiä kuin demokraattisesti johdetut. (Lewin, Lippitt & White 1939; Goleman 2007, 286.)

Nykyajan asiantuntijaorganisaatioissa pyritään yhä enemmän korvaamaan autoritaarinen koordinointi ja kontrolli sitouttamisella. Sitoutuminen on tärkeää tehokkuuden ja

tuloksellisuuden aikaansaamiseksi. Tämä on olennaista erityisesti uudistumisen ja kilpailun näkökulmasta. Uusi tieto, joka kehittyy organisaatioissa ihmisten myötä, on niukka ja ainutlaatuinen resurssi. Kun aiemmin työntekijät sitoutuivat ensisijaisesti työnantajaan, nykyään sitoudutaan oman ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen. Tällöin työtä on mahdotonta johtaa suoralla autoritaarisella johtamistyyllillä, kuten perinteisissä byrokraattisissa yrityksissä. Organisaation johdon kontrolli voi olla lähinnä sitouttamista. (Kolehmainen 2004, 83-84; Eriksson 2004, 130; Ilmarinen 2013, 3; Deloitte Human Capital Trends 2017.) Sitouttaminen voi olla henkilön uraan ja ammattiin liittyvää, jolloin työntekijä kokee organisaation hyvänä ympäristönä ammatillisen kehittymisen kannalta. Toisaalta sitoutuminen voi olla kokemuksellista, jolloin työntekijä on emotionaalisesti kiinnittynyt organisaatioon, identifioituu siihen ja kokee olevansa osa organisaatiota. Sitoutuminen voi pohjautua myös laskelmointiin, jonka mukaan organisaatioon jäämisen seurauksena saadut hyödyt voittavat yrityksestä lähtemiseen liittyvät hyödyt. (Eriksson 2006, 131.) Tässä tutkimuksessa tulevat esiin niin autoritaarinen kuin demokraattinenkin johtajuustyyli, jotka heijastelevat muutosta Nimettömän organisaatiokulttuurissa ja vuorovaikutuksen tavoissa.

4.2. ERITYISLAATUISUUDESTA EDUSTAVUUTEEN

Yleensä johtajuudesta puhutaan yksilöllisenä taitona ja prosessina, jonka keskiössä ovat johtajayksilön luonne ja psykologinen erityislaatuisuus. Johtajien ajatellaan olevan erityisiä suhteissa muihin ihmisiin ja näin he asettuvat näiden yläpuolelle. Tämä individualistinen näkemys on vallitseva länsimaisessa johtamiskirjallisuudessa. Psykologien S. Alexander Haslam, Stephen D. Reicherin ja Michael J. Platowin (2012, 38) mukaan individualistisessa näkemyksessä on kuitenkin kaksi ongelmaa. 1.) Se pitää johtamista substantiivina, eli jonain, mitä johtajilla on, sen sijaan että se olisi verbi eli prosessi, johon he osallistuvat. 2.) Se ei juurikaan ota huomioon johdettavien roolia johtamisen prosessissa. Näistä syistä Haslam kollegoineen ovat keskittyneet tutkimaan johtamisen sosiaalista luonnetta. Heidän mukaansa johtaminen on keskeinen osa sosiaalista maailmaa ja sen muuttamisen väline. Yleensä johtajien tarkoitus on pyrkiä liikuttamaan ihmisiä. Sen onnistumista määrittelee se, kuinka johtajat ja seuraajat luopuvat ajattelemasta yksilöitä erottavia seikkoja ja keskittyvät ryhmän jäseniä yhdistäviin tekijöihin. (Em. 16, 50.)

Sosiaalisen identiteetin teorian isä Henri Tajfel (1974) on osoittanut minimaalisten ryhmien kokeilla, miten ryhmään samaistumisen kokemus voi syntyä jopa satunnaisella ryhmäjaolla.

Sosiaalinen identiteetti on *minuus*, johon liittyy yksilön oma tietoisuus sisäistetystä, merkityksellisestä ryhmän jäsenyydestä. Ryhmään samaistuminen tarkoittaa sitä, että jäsen kokee ryhmän menestyksen tai tappion henkilökohtaisesti. Hän myös suosii omaa ryhmäänsä toisen ryhmän kustannuksella. Useat sosiaalipsykologiset kokeet (Tajfel 1974; Turner ym. 1979; Lewin 1939, 887; Sherif 1967) ovat osoittaneet sen, että ryhmään liittymiseksi voi riittää yhteinen tavoite tai vihollinen. Ne riittävät myös tuottamaan ihmisille lojaalisuuden ja kuulumisen tunteen. Ihmiset toimivat ryhmän jäseninä sen mukaan, kuinka voimakkaasti he kokevat olevansa yksilöllinen *minä* tai osa ryhmää *me*. Sosiaalinen identifioituminen tiettyyn ryhmään mahdollistaa erottelevan puheen oman ja muiden ryhmien jäsenistä pronomineilla *me* ja *he*. Ryhmään kuulumisen saa ihmiset etsimään yhteneväisyyksiä ryhmän sisällä olevien (*meidän*) kanssa ja eroavaisuuksia ryhmän ulkopuolelle (*heidän*) kuuluvien kanssa. Vertailu oman toisten ryhmien ominaisuuksien välillä mahdollistaa oman ryhmän arvostamisen ja toisten vähätteleminen. Ihmiset haluavat oman ryhmän olevan parempi kuin toiset ryhmät, koska tämä nostaa heidän omanarvontuntoaan. Ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaa se sosiaalinen ryhmä johon ihminen kokee kuuluvansa tai johon hän haluaisi kuulua. Luokittelu *meihin* ja *muihin* kasvattaa yhteisöllisyyden tunnetta. Tärkeää on myös saada ulkopuolelta ryhmän olemassaolon tunnustus. Sosiaalista luokittelua edistää erilaiset ulkoisesti erottavat tunnukset, kuten tyyli, vaatteet, ikä, sukupuoli, pukeutuminen ja ihonväri. Ryhmät synnyttävät omat normit, roolit, arvot, statuksen ja viestinnän tavat. (Burr 2004, 89–96; Ahola 2010, 187–188; Haslam ym. 2012, 72, 75, 79; Goleman 2007, 308.)

Haslam ja kollegat (2012, 82) väittävät, että ilman sosiaalista identiteettiä ja yhteistä tunnetta *meistä*, ei johtaminen eikä seuraaminen ole mahdollista. Ryhmä on siis oleellinen väline niin yksilön, organisaation kuin koko yhteiskunnankin tavoitteelliseen muuttamiseen. Tavoitteellinen muuttuminen vaatii johtajuutta, joka saa ryhmän suuntautumaan kohti yhteistä tavoitetta. Yleisesti organisaatioiden johtajuutta kuvataan prosessina, jossa yksi ryhmän jäsen vaikuttaa muihin jäseniin ja suuntaa ryhmän toiminnan kohti yhteistä tavoitetta. Tämä sosiaalinen vaikutus saa ryhmän toimimaan johtajan määrittelemällä tavalla, jos ryhmän jäsenet tunnustavat ja hyväksyvät vaikutuksen sekä sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. (Ahokas 2010, 212; Haslam ym. 2012, 16.)

Psykologi Ferenc Merein (1949) mukaan johtajan on ansaittava asemansa ryhmässä osoittamalla ensin riittävää yhdenmukaisuutta ryhmän kanssa ja sitten pätevyyttä ryhmän

johtamiseen. Merein mukaan hyvä johtajapersoonaa hyväksyy ja kunnioittaa ryhmän traditioita ja toimintatapoja, mutta myös vaikuttaa niihin ja muuttaa niitä sisältä käsin. Ryhmä, jolla on perinteitä, on vahvempi kuin sen johtaja, vaikkakin johtaja on vahvempi kuin yksittäinen ryhmän jäsen. Organisaatiososiaalipsykologi Edwin Hollander (1958) on nimennyt ryhmän luottamuksen ansaitsemisen *idiosynkraattiseksi luotoksi*. Ryhmällä on valta tukea tai olla tukematta johtajaansa. Se voi vetää tukensa pois, jos kokee, että johto ei tue sen normeja tai odotuksia, vaan tekee uudistuksia ennen kuin luottoa on riittävästi. Johtajuus perustuu täten molemminpuoliseen luottamukseen ja jos toinen ei ole luottamuksen arvoinen, on johtaminen hankalaa, ellei mahdotonta. Haslam ym. (2012, 20) vahvistavat tämän näkemyksen toteamalla, että johtaminen edellyttää aina seuraamista. Seuraajat reagoivat positiivisesti johtajan ohjeisiin, jos he kokevat, että johtaja on psykologisessa liitossa heidän kanssaan eli *yksi meistä* eikä *yksi heistä*.

Sosiaalipsykologi John C. Turnerin (2015) mukaan johtaminen on perinteisesti ollut ihmisiin kohdistuvaa *hallintavaltaa* eli johtajien valta on määrittynyt käytössä olevien resurssien perusteella. Resurssit ovat määritelleet johtajan kyvyn kontrolloida alaisiaan, joko palkitsemalla tai rankaisemalla heitä. Turnerin mukaan *yhteinen valta* sen sijaan syntyy johtajan kyvystä määritellä ryhmän yhteinen identiteetti, jonka avulla ryhmän muut jäsenet sisäistävät johtajan näkemyksen ja edistävät sitä omanaan. Palkitsevan tai pakottavan vallan käyttö voi saada ihmiset myöntymään, mutta harvoin vakuuttumaan tai motivoitumaan. Hyvä johtaminen ei siis ole sitä, että ihmiset saadaan tekemään jotain, vaan heidät saadaan *tahtomaan* tehdä tiettyjä asioita. Se on tavoitteiden, toiveiden ja uskomusten luomista. Jos käskemisen sijaan ihmiset saadaan innostumaan, he jatkavat toimintaansa tiettyyn suuntaan, vaikka johtaja ei ole läsnä. Jos ihmiset kokevat, että tehtävä on heidän omansa, eikä ulkopuolelta asetettu, he motivoituvat työskentelemään sen eteen. (Haslam ym. 2012, 13–15, 19, 22, 90–91.)

Erinäiset sosiaalipsykologiset tutkimukset (esim. Fiske & Dépret 1996; Subasić ym. 2011; Ellemers ym. 1997; Ellemers ym. 1998) ovat osoittaneet, että ryhmän ulkopuolelta tuleva vallankäyttö koetaan kielteisemmin kuin ryhmän sisällä tapahtuva. Ulkopuolinen valta koetaan helposti pakottamisena tai tunkeilevana häiritsemisenä, joka vähentää itsesäätelyn tunnetta. Kokemus ulottuu myös siihen, miten vallankäyttöön reagoidaan. Mitä enemmän ulkoryhmän edustaja käyttää valtaa, sitä vähemmän kohteena olevat haluavat olla hänen

kanssaan tekemisissä. Tämä johtuu siitä, että ihmiset eivät tällöin koe tekevänsä työtä itselleen (sisäinen motivaatio), vaan kokevat tekevänsä sitä jollekin toiselle (ulkoinen motivaatio). (Haslam 2012, 92–93, 115.) Ulkopuolelta tuleva autoritaarinen vallankäyttö herättää siis ihmisissä vastustusta, joka kuluttaa energiaa ja hidastaa työn sujuvuutta. Sisäryhmän vallankäyttöön voidaan taas suhtautua täysin päinvastoin. Tässä tutkimuksessa sosiaaliset ryhmät ja niiden johtamisen tavat ovat tärkeä vaikuttava tekijä siinä, miten johtajia seurataan Nimettömässä.

4.3. YKSILÖLLISYYDESTÄ YHTEISÖLLISYYTEEN

Sanotaan, että ryhmä on enemmän kuin osiensa summa. Sosiaaliset ryhmät voivat parhaimmillaan saada aikaan paljon hyvää, mutta pahimmillaan myös pahaa. Tästä muistuttavat monet valitettavat tapahtumat ihmiskunnan historiassa, kun ryhmät ovat ajautuneet ristiriitoihin keskenään. Ristiriidoilta ei voida täysin välttyä myöskään sosiaalisten ryhmien sisällä. Johtajuudella on siis merkittävä osa siinä, mihin erilaiset ryhmät organisaation sisällä potentiaalina käyttävät.

Sosiaalipsykologisilla tutkimuksilla on todennettu toimintatapoja, jotka voivat ennaltaehkäistä ristiriitoja ja ohjata ryhmän toimintaa oikeaan suuntaan myös organisaatioiden sisällä: 1.) Ryhmäidentiteetin muovaaminen. Ihmisten on helppo omaksua erilaisia ryhmäidentiteettejä. Näin ollen ihmiset voidaan myös saada omaksumaan vanhan ja ehkä jämähtäneenkin ryhmäidentiteetin tilalle uuden ryhmäidentiteetin uudella ryhmäjaolla. Eri ryhmät voidaan saada puhaltamaan yhteen hiileen luomalla heille yhteiset, korkeammat tavoitteet, jotka hyödyntävät samaan aikaan useampia ryhmiä. (Sherif 1967.) 2.) Ryhmien koostaminen erilaisista persoonista. Ihmiset helposti hakeutuvat samankaltaisten ja saman mielisten seuraan. Ryhmät voidaan kuitenkin koota erilaisista ihmisistä ja persoonallisuuksista, jotka voivat täydentää toistensa osaamista ja tuoda keskusteluun erilaisia näkökulmia. Liian samankaltaiset näkökulmat ja kritiikitön toisten mukaileminen voivat johtaa ryhmä- tai lauma-ajatteluun (Janis 1971). Tosin eripuolilta organisaatiota kerätty tiimi voi Scheinin (2010, 55) mukaan olla vaikea saada toimimaan, koska kaikki tuovat siihen mukanaan oman toiminnallisen kulttuurinsa ja tämä voi tuottaa kommunikaatio-ongelmia ja vaikeuksia löytää yhteinen konsensus tai jalkauttaa päätöksiä. 3.) Monipuolisen keskustelun ylläpitäminen. Johtaja voi pitää huolta siitä, ettei ryhmän ajattelu surkastu, eikä ryhmässä ajauduta vaihtoehdottoman yksimielisyyden ihannointiin. 4.) Ryhmän jäsenten tutustuminen toisiinsa.

Ryhmän johtaja voi luoda jäsenille mahdollisuuksia tutustua hyvin toisiinsa, että ryhmä voi sosiaalisesti jakaa yhteisen identiteetin, kognitiot ja preferenssit. (Flowers 1977; Ahokas, 2010, 199, 201.) Tiedon jakautuminen ryhmässä tehostaa toimintaa. 5.) Ryhmän tavoitteiden ja roolien selkeä jakaminen. Ryhmä pystyy muodostamaan ajan myötä yhteisen käsityksen toimintansa eri puolista ja siitä, kuka tekee ja osaa mitäkin. Kun ryhmän jäsenet tietävät ryhmän tavoitteet ja jokaisen roolin sen synnyttämisessä, voi se mahdollistaa sujuvan yhteistyön, koordinaation ja viestinnän. (Ahokas 2010, 202.) Nämä toimintatavat ovat myös sovellettavissa tämän tutkimuksen kohdeorganisaation käyttöön, kun se pyrkii johtamaan sen sisäisiä ryhmiä kohti sujuvampaa yhteistyötä.

Lewinin (1947) toteaa, että ryhmän johdolla on suuri merkitys siinä, mihin ryhmä potentiaalinsa käyttää ja millainen on sen yhteistyöhenki ja sosiaalinen vastuuntunto. Lewin painottaa sitä, että organisaatiomuutosta ei voida aloittaa, ellei ymmärretä sen nykyistä tilannetta ja voimia, jotka siihen vaikuttavat. Niin yksilöiden kuin ryhmienkin tulee tutkia ja ymmärtää itseään sekä sitä, miten he tarkastelevat maailmaa ja miten muut ympärillä tarkastelevat heitä. Oppiminen näistä havainnoista on vain alku prosessille, joka voi alkaa muovata jämähtäneitä toimintatapoja ja luoda halun muuttua. Haluun muuttua vaikuttaa myös se, millaiset tulevaisuuden näkymät ryhmän jäsenillä on ja mitä toiveita, pelkoja ja odotuksia se herättää. (Lewin 1939, 878; Burnes & Cooke 2012; Ahokas 2010, 194, 196-197, 199.) Tämän tutkimuksen näkökulmasta nämä ovat merkittäviä tekijöitä siinä, miten kohdeorganisaation toiminnan muutokset ovat toteutuneet tai tulevat toteutumaan tulevaisuudessa. Lewinin teorioiden pohjalta on rakennettu Organizational Development (OD)- menetelmiä, joiden avulla organisaatioita ja niiden johtamista voidaan kehittää. OD-menetelmiä ovat muun muassa *organizational learning* eli organisatorinen oppiminen sekä *knowledge management* eli tietojohdaminen. Keskityn seuraavaksi tässä tutkielmassa tietojohdamiseen, koska keskeinen tavoitteeni on löytää mahdollisuuksia hiljaisen tiedon johtamisen kehittämiseen Nimettömässä.

5. TIETO JOHTAMISEN YTIMESSÄ

Tietoyhteiskunnassa tieto on keskeinen resurssi, josta huolehditaan ja jota johdetaan yrityksissä. Tässä kappaleessa käsittelen ensin yleisesti tietojohdamista ja sitten hiljaisen tiedon johtamisen tapoja osana sitä.

5.1. TIETOJOHTAMINEN

Knowledge management eli tietojohdaminen, nousi 1990-luvulla keskeiseksi yritysten resurssiksi. Tällöin alettiin pohtia hiljaisen tiedon tunnistamista ja yksilöllisen tiedon muuntamista kollektiiviseksi tiedoksi. Kollektiivisen tiedon luonteen määrittelijäksi nousi organisaation johto tai hallinto. Keskinäisen tiedonluonnin avulla pyrittiin tehostamaan tietotyön tuottavuutta, yritysten kilpailukykyä ja innovaatioiden kehittämistä. Tehokkaan talousajattelun oheen syntyi ajatus yhteisöllisestä, organisaation me-näkökulmasta. Asiantuntijatyössä yksilö ei voi toimia yksittäisenä autonomisena tietämisen ja toimimisen yksikkönä, koska ongelmanratkaisu vaatii yhteistyötä kollegoiden kanssa. Ajatus siitä, että kaikki hyötyvät tiedon jakamisesta, johti hierarkioita purkavaan, oikeudenmukaisempaan ja omista virheistä oppivan työyhteisön ihanteeseen. Organisaatiot alettiin nähdä subjekteina, jotka ovat eläviä, älykkäitä ja luovia oppijoita. Tällainen näkemys voidaan nähdä organisaation strategisena keinona saada asiantuntijoista yhä enemmän irti pienellä panoksella. Se on useimmissa tapauksissa organisaation edun mukaista, mutta ennen kaikkea siitä hyötyy itse asiantuntija. Asiantuntija voi laajentaa omaa näkökulmaansa ja osaamistaan kollektiivisen tiedon rakentamisen kautta. (Parviainen 2006, 155–156; Ilmarinen 2013, 3; Kolehmainen 2006, 85–86; Eriksson 2006, 134.) Toisaalta tiedon panttaaminen saattaa luoda työntekijöissä pelkoa. Se voi myös lisätä hierarkian ja autoritäärisen johtamisen kokemuksia. Jos työntekijät eivät saa tietoa, he kehittävät sitä itse omien pelkojensa pohjalta. (Eriksson 2006, 138.) Tästä syystä perusteltu viestintä, avoin vuorovaikutus ja tiedon saatavuuden takaaminen ovat tärkeä osa johtamista.

Tietoyhteiskunnan kehityksen myötä ihmisten ja työn välinen suhde on muuttunut. Se, mikä teollisuudessa oli pääosin työnantajan vallan alla, ihmisen keho, mahdollisti ajattelun vapauden, kunhan vain täytti työn asettamat reunaehdot työpaikkaan, aikaan ja toimintaan liittyen. Tietoyhteiskunnassa ihmisen ajattelu on valjastettu työlle ja ihmisen keho voi olla ajasta ja paikasta vapaa, kunhan ajatus- ja tietotyö tulee tehtyä. (Vähämäki 2014, 100–101.)

Tämä muuttaa myös johtamisen painopistettä. Työtehtävien tehostamisen sijaan painopiste onkin ajattelun, kommunikaation ja vuorovaikutuksen johtamisessa niin, että niiden luoma tieto on mahdollisimman laadukasta. Näin ollen johtamisessa on hyvä huomioida erilaiset tiedon käyttämisen ja välittämisen tavat. Organisaatioissa, joissa myydään hyvin standardoituja tuotteita tavallisiin tarpeisiin, tieto voi olla hyvin koodattua ja tietokantoihin kirjattua. Tällöin tietoa voidaan käyttää yhä uudestaan. Toisaalta organisaatioissa, kuten Nimettömässä, joissa räätälöidään ratkaisuja uniikkeihin ongelmiin, tieto siirtyy pääosin ihmiseltä ihmiselle. Tällöin tietokoneiden tarkoitus on olla lähinnä ihmisiä yhdistävä väline. (Hansen, Nohria & Tierney 1999.) Tämä on yksi merkittävä syy siihen, miksi tämä tutkimus tehdään Nimettömään. Räätälöityjä ratkaisuja asiakkailleen tuottava organisaatio perustaa toimintansa hyvin pitkälle hiljaisen tiedon ja sen luovan hyödyntämisen pohjalle arkipäiväisissä tilanteissa.

5.2. HILJAISEN TIEDON JOHTAMISEN TAPOJA

Seuraavassa listaan hiljaisen tiedon välittämisen tapoja, joita käytetään tai suositellaan käytettävän osaamisen johtamisessa nykyajan organisaatioissa. Tavat on kerätty useasta eri hiljaisen tiedon välittämisen oppaasta, jotka edustavat laajasti erilaisia suomalaisia toimijoita. Niiden taustalla vaikuttavat Vakuutusyhtiö Ilmarinen (2013), Aalto-yliopiston ELSA-tutkimushanke (Kuronen-Mattila ym. 2012), Finanssikoulutusta tarjoava Finva (Kesti 2013), sekä Kirkkohallitus (Suhonen 2017). Virtainlahti (2009) edustaa maallista johtamiskirjallisuutta. Valitsin nämä oppaat, koska haluan luoda niillä yleiskuvan hiljaisen tiedon siirtämisen tavoista, jotka toistuvat suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa. Tällä luon pohjaa tutkimukselleni, jossa tarkastelen hiljaista tietoa organisaatiossa ensin pinnallisemmalla, käytännön tasolla kulkien kohti syvempää, tieteellisesti tutkittua ymmärryksen tasoa. Jaan hiljaisen tiedon siirtämisen tavat viiteen osaan: Osaamisen jakaminen, hajauttaminen ja dokumentointi, sekä johtaminen.

5.2.1. OSAAMISEN JAKAMINEN

Osaamisen jakaminen kahden kesken tai ryhmissä tarkoittaa kokeneen ja kokemattoman asiantuntijan rinnakkain työskentelyä niin kauan kuin työtehtävät, osaamisen kehittyminen, siirtymävaihe ja oppijan asiantuntemus vaativat. Tärkeämpää kuin ajan pituus, on käytetyn ajan laatu, jota parantaa suunnitelmallisuus, seuranta ja osapuolten motivaatio. Osaaminen voi siirtyä yhdessä tekemällä, ilman sanoja. Polanyi kutsuu sitä *hiljaisessa tiedossa asumiseksi*.

Tällöin ikään kuin eletään yhdessä hiljaista tietoa. Samalla välittyy ihmiseltä toiselle normeja, arvoja, asenteita, tapoja ja toimintaperiaatteita. Parhaimmillaan se myös siirtää tietoa organisaation historiasta, nykytilasta ja tulevaisuudesta. Osaamista voidaan jakaa esimerkiksi työparityöskentelyn, perehdyttämisen, kouluttamisen, mentoroinnin, vertaisarvioinnin, työkokemuksen kirjaamisen ja yhdessä käsittelyn tai kehittämisprojektien avulla. (Heikkinen & Huttunen 2008, 203–206; Kuronen-Mattila ym. 2012, 33–39; Ilmarinen 2013, 9, 13; Virtainlahti 2009, 118–126.)

5.2.2. OSAAMISEN HAJAUTTAMINEN

Osaamisen hajauttamisella pyritään erilaisten käytäntöjen ja toimintatapojen kautta hajauttamaan asiantuntijuutta eri puolille organisaatiota. Hajauttaminen ennaltaehkäisee tiedon menettämisen riskiä. Osaamisen hajauttaminen vaatii aikaa ja toimintakulttuurin muutosta, eikä sitä voida ottaa reaktiivisesti käyttöön vain eläköitymisen yhteydessä. Hajauttamista voidaan tehdä organisoimalla työtehtäviä tiimityöksi. Tällä tavalla työntekijät voivat oppia havainnoimalla toisten asiantuntijoiden tapaa tehdä päätöksiä, käsitteellistää asioita ja ratkaista ongelmia. Tällöin työtehtävät tulevat yhteisen arvioinnin kohteeksi ja syntyy yhteinen käsitys siitä, mitä osaamista tehtävä vaatii ja miten sitä voidaan kehittää. Toimiva työtiimi vaatii kuitenkin heterogeenisen ryhmän, jossa on sekä enemmän että vähemmän kokeneita asiantuntijoita. Tiimityötä on hyvä tukea säännöllisellä ja kokoavalla yhteistyörakenteella, kuten viikkopalavereilla tai tilannekatsauksilla. Ennen kaikkea yhdessä oppimisen edellytys on hyvä ilmapiiri ja avoin vuorovaikutus. Yhdessä työntekijät voivat esimerkiksi *päähenkilötyöskentelyn* avulla sanoittaa sanoittamatonta yhteistä tietoa vertauskuvien ja tarinoiden avulla. Osaamista voidaan myös hajauttaa erilaisilla henkilöstö- ja tehtäväjärjestelyillä, kuten työkierrolla, sisäisillä rekrytoinneilla sekä sijais- ja varamiesjärjestelyillä. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 40–42; Ilmarinen 2013, 8–9; Suhonen 2017, 8–11, 12–14; Virtainlahti 2009, 127–128; Kesti 2013, 78.)

5.2.3. OSAAMISEN DOKUMENTOINTI

Osaamisen dokumentointi on tärkeä tapa tallentaa ja säilyttää tietoa. Myös osa hiljaisesta, kokemusperäisestä tiedosta on dokumentoitavissa. Monessa asiantuntijaorganisaatiossa se toimii olennaisena ja luonnollisena osana itse työtä. Projekt- ja suunnitelmadokumentaatio, lausunnot ja päätösdokumentit suojaavat automaattisesti tietoa ja osaamista. Monessa organisaatiossa on käytössä erilaisia ohjeistuksia, toimintakertomuksia ja dokumentteja työn

tueksi, mutta niiden avulla ei voida kuvata kaikkia, erityisesti kokemuseräisiä ulottuvuuksia prosesseissa, tuotteissa tai palveluissa. Tästä syystä organisaatioiden tulisi välttää tilanteita, joissa toiminta tai sen jonkin osa, nojaa yksittäisen asiantuntijan osaamiseen. Tiedon siirtymistä voidaan edistää mallintamalla työtapoja pelkistetyiksi malleiksi tai dokumentoimalla omaa työtä esimerkiksi valokuvilla, videoilla, äänittämällä tai kirjoittamalla. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 15–17, 40–44; Ilmarinen 2013, 12–13; Virtainlahti 2009, 129–130.)

5.2.4. OSAAMISEN JOHTAMINEN

Systemaattiseen osaamisen johtamiseen kuuluvat erilaiset henkilöstö- ja koulutusrekisterit ja osaamistietokannat. Niissä voidaan listata tehtäväkuva, koulutuksella hankittu pätevyys ja mahdollinen työtehtävien ulkopuolella tai aikaisemman työkokemuksen kautta hankittu pätevyys. Ennakoiva henkilöstösuunnittelu takaa sen, että rekrytoidaan asiantuntijoille seuraajia riittävän varhain ja mahdollistetaan kokemattoman rinnakkainen työskentely kokeneen kanssa. Tärkeää on hyvä perehdytys ja työnopastus. Osaamisen johtamisen käytäntöjä ovat systemaattiset kehityskeskustelut ja ryhmävalmennukset. Sitä voidaan myös tehdä myös *työsäro-* menetelmällä, jossa työntekijä asettuu kulkemaan mahdollisimman erilaisissa työtehtävissä työskentelevän kollegan rinnalle, niin että molemmat voivat oppia toisiltaan ja havahtua ymmärtämään paremmin organisaation toimintaa kokonaisuudessaan. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 27–30, 45–47; Ilmarinen 2013, 9–10; Suhonen 2017, 18; Virtainlahti 2009, 130–134; Kesti 2013, 77, 120–121.)

Tiedon jakamisen mahdollisuuksia voi olla niin suunnitelluissa kuin sattumanvaraisissa tilanteissa. Niitä voi olla kokoukset, palaverit, tapaamiset, työ itsessään, työn tekemisen tapa kuten tiimityö tai vaikka epäviralliset kahvipöytäkeskustelut (ELSA 2012, 51). Säännölliset kokoukset auttavat tiedon ja osaamisen hajautumista. Kokouksissa tai kokemustenvaihtopiireissä voidaan tietoisesti jakaa hiljaista tietoa jakamalla kokemuksia, käsittelemällä ongelmatilanteita ja onnistumisia. Tämä lisää avointa vuorovaikutusta ja kehittää keskustelukulttuuria. Kokoontumisissa voidaan myös kerätä yksilöiden kokemuksia yhteen ja kirjata parhaat käytännöt ylös. Tärkeä tekijä tiedon jakamisessa on se, että työntekijät tuntevat toisensa. Näin ollen fyysiset tilat ja arkiset tilanteet ovat merkittäviä tiedon jakamisen paikkoja. Tilajärjestelyjä työpaikalla on hyvä miettiä myös optimaalisen tiedonkulun ja osaamisen välittymisen näkökulmasta. Ne voivat lisätä tai vähentää tiedon ja

osaamisen välittymistä työpaikalla. Työparit ja tiimit kannattaa sijoittaa lähekkäin. Yhteisöllisen osaamisen kehittämiseen olisi hyvä olla myös konkreettisia tiloja, kuten kahvihuoneita tai muita vapaamuotoiseen kanssakäymiseen tarkoitettuja paikkoja. Nämä tilat voivat olla myös virtuaalisia. (Ilmarinen 10-11, Kolehmainen 2004, 83.)

Oppaat lisäävät, että hiljaisen tiedon johtamisen tapoihin vaikuttaa oppaiden mukaan myös organisaation kulttuuri (ELSA 2012, 53). Organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, miten syvällistä ja vastavuoroista dialogia työyhteisössä käydään. Se vaikuttaa myös siihen, miten työntekijät osaavat reflektoida omaa ja toisten toimintaa organisaation sisällä. (Ilmarinen 11.) Myös motivaatio nimetään tärkeäksi osaksi hiljaisen tiedon siirtämistä. Sen nähdään syntyvän tietoon liittyvistä merkityksistä. (ELSA 2012, 49, Ilmarinen 12.) Oppaissa viitataan jonkin verran hiljaisen tiedon siirtymistä tukeviin tekijöihin, mutta hiljaisen tiedon siirtymisen esteet sivuutetaan lähes täysin. Tämän tutkimuksen analyysissa käytän edellä esitellyn osaamisen johtamisen tapojen lajittelua neljään kategoriaan. Lisäksi syvennyn oppaita enemmän tarkastelemaan hiljaisen tiedon siirtymistä edistäviä ja estäviä tekijöitä.

6. TUTKIMUSASETELMA

Seuraavassa esittelen tutkimuksen tutkimusasetelman, joka sisältää tutkimuskohteen, tutkimuskysymykset, tutkimusotteen, tiedonkeruumenetelmät sekä aineiston analyysimenetelmät.

6.1. TUTKIMUSKOHDE

Tämän tutkimuksen kohde on palvelutuotantoon keskittynyt organisaatio, jota kutsutaan anonyymisti ”Nimettömäksi”. Siinä työskentelee noin sata työntekijää, joista kaksi kolmasosaa on vakinaisessa työsuhteessa ja yksi kolmasosa tarvittaessa töihin kutsuttavia tuntityöntekijöitä. Organisaation henkilökunta on hyvin kokenutta. Monella on kymmenien vuosien työkokemus sieltä. Lähitulevaisuudessa henkilöstö on kohtaamassa kuitenkin muutoksia, kun vakinaisesta työvoimasta on viidesosa eläköitymässä seuraavien viiden vuoden aikana. Työelämässä, tiedonkäsittelyssä ja yhteiskunnassa tapahtuvien murrosten lisäksi, organisaation on huolehdittava siitä, että sen vuosien aikana keräämä kokemus ja asiantuntemus eivät katoa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa hiljaisen tiedon säilymistä ja haasteita niin, että organisaatiolla on mahdollisuus keskittyä kehittämään tiedonkulun oleellisia haasteita.

6.2. TUTKIMUSKYSYMYKSET

1. Mitä on organisaation työntekijöiden arvostama hiljainen tieto?
2. Millä käytänteillä hiljaisen tiedon säilymistä ja siirtymistä tuetaan organisaation sisällä?
3. Mitä vuorovaikutuksen ja yhteistyön esteitä on havaittavissa organisaation sisällä?
4. Miten oleellista hiljaista tietoa voidaan ylläpitää ja kehittää tulevaisuudessa?

6.3. TUTKIMUSOTE

Käytän laadullisessa tutkimuksessani sisällön analyysin menetelmistä kuvailevaa (toteavaa, deskriptiivistä) tutkimusotetta. Käyttämäni temaattinen sisällönanalyysi on metodi, jonka avulla aineistosta voidaan löytää, analysoida ja raportoida tiettyjä teemoja tai toistuvia kaavoja. Temaattinen analyysi sisältää useita valintoja, joita tulee pohtia ja keskusteluttaa analyysia tehdessä. Valintojen tekeminen aloitetaan jo aineiston keräämisen vaiheessa ja ennen analyysia. Tutkija käy keskustelua aineiston kanssa läpi koko prosessin. Teema sisältää jotain keskeistä aineistosta suhteessa tutkimuskysymykseen. Se myös esittää jollain tavalla

kaavamaisen tarkoituksen tai vastauksen, joka on löydettävissä aineistosta. Teemojen merkityksellisyyteen voi vaikuttaa niiden osuus ja toistuvuus aineistossa, mutta loppujen lopuksi tutkija päättää teemat, joihin keskittyy. Oleellista niiden määrittelyssä on se, tuovatko ne esiin joitain avainasioita suhteessa tutkimuskysymykseen. Tässä tutkimuksessa aineistoa ei pyritä sovittamaan ennalta määriteltuihin tai oletettuihin tulkintakehyksiin. Aineiston analyysissä ei jäädä pinnalliselle tasolle, vaan pyritään löytämään syvempi tulkinnan taso, jolta voi löytyä taustalla vaikuttavia piileviä ideoita, konsepteja, oletuksia ja ideologioita. Tämän tutkimuksen analyysiin vaikuttaa sosiaaliseen konstruktivismiin liittyvä näkemys, jonka mukaan aineistosta nousevat kokemukset ja merkitykset ovat sosiaalisesti rakentuneita. (Braun ym. 2006, 6–10, 12–14.)

Temaattinen sisällönanalyysi ei ole lineaarinen prosessi, vaan se vaatii aineiston läpikäymistä useita kertoja. Se kehittyy ajan myötä, kun tutkija analyysin ensimmäisellä tasolla 1.) tutustuu aineistoon, 2.) hahmottelee ensimmäiset kokonaisuudet, 3.) etsii teemoja ja 4.) tarkastelee ja tarkentaa teemoja. Toinen analyysin taso vastaa ensimmäistä, mutta siinä keskitytään tarkastelemaan teemojen validiteettia ja kattavuutta suhteessa koko aineistoon. Jos teemoista puuttuu jotain oleellista tai ne eivät ole suhteessa koko dataan, palataan takaisin ensimmäiselle tasolle. Kun hyväksyttävä temaattinen kartta on kasassa 5.) teemat nimetään ja kuvaillaan niiden oleellinen ja kiinnostava sisältö. Valmiiden teemojen pohjalta tehdään lopullinen analyysi ja 6.) kirjoitetaan raportti. (Braun ym. 2006, 16–23.) Pyrin kokoamaan, kuvailemaan ja selittämään tietoa tutkimuskohteesta objektiivisesti, muuttamatta sitä. Tutkijana tiedostan, että kuvailu jo itsessään on tietynlaista analyysia, jota teen oman ymmärryksen mukaan lajitellessani aineistoa olennaisiin ja epäolennaisiin asioihin.

6.4. TIEDONKERUUMENETELMÄT

Keräsin aineiston kahden erilaisen haastattelutavan kautta: ensin tein neljä puolistrukturoitua teemahaastattelua organisaation määrittelemille avainhenkilöille. Näiden haastatteluiden pohjalta tein lisäksi kolme ryhmähaastattelua, joihin osallistui viisitoista organisaation työntekijää. Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa oli neljä, toisessa kuusi ja kolmannessa viisi työntekijää. Haastateltavia oli kattavasti kaikilta organisaation tasoilta, niin johtajia kuin rivityöntekijöitäkin. Haastattelin organisaation työntekijöistä noin viidesosan, joka vastaa seuraavan viiden vuoden aikana eläköityvien määrää. Kukin haastattelu kesti noin tunnin. Muutama haastattelu venyi ajallisesti ja haastatteluaineistoa kertyi yhteensä liki yhdeksän

tuntia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin ylös sana sanalta. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 97 sivua.

Tutkimuksen eettisyydestä huolehdin lähettämällä ennen haastattelua esimiehille tiedon tulevasta tutkimuksesta ja tämän jälkeen osallistujille tutkimustiedotteen ja tutkimussopimuksen allekirjoitettavaksi (liitteenä). Tutkimustiedotteesta selvisi perustiedot tutkimuksen aiheesta, sen tarkoituksesta, tutkittavan oikeuksista, tutkimusaineiston luottamuksellisesta ja anonyymistä käsittelystä sekä yhteystiedoista. Tutkimussopimus koostui tutkimuksen lyhyestä esittelystä, tutkittavan oikeuksista ja tutkittavan suostumuksesta tutkimusaineiston käyttöön tässä ja mahdollisesti myös tulevaisuudessa tutkimuksissa. Haastattelun aikana varmistin vielä, että aineistoa saa käyttää tutkimuksessa ja annoin haastateltaville mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä. Käsittelin haastatteluaineistoa anonyymisti. Tein myös organisaatiosta anonyymin tässä tutkielmassa. Näin huolehdin siitä, ettei mahdollinen arkaluontoinen aineisto aiheuta haittaa organisaatiolle tai loukkaa sen jäseniä. Tutkimuksen aineistoa säilytin tietokoneellani salasanalla suojattuna. Tutkimuksen jälkeen huolehdin, että aineisto hävitetään. Pohdin myös mahdollisuutta arkistoida anonymisoitu aineisto yhteiskunnalliseen tietoarkistoon. Tulin siihen tulokseen, että osin arkaluontoinen aineisto ei ole kokonaisuudessaan anonymisoitavissa niin, ettei siitä tunnisteta kohdeorganisaatiota. Tästä syystä päädyin hävittämään aineiston.

Haastatteluissa etsin vastauksia ja erilaisia näkökulmia tutkimusteemaan joustavan vuorovaikutuksen avulla. Haastattelut aloitin neutraalilla jutustelulla, jolla loin tilanteeseen rennon ilmapiirin ja johdattelin haastateltavan aiheen piiriin. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2017) määritelmän mukaan haastattelu eroaa arkisesta, spontaanista keskustelusta institutionaalisuutensa takia. Sillä on tietty päämäärä, jota lähestytään kysymyksin, aloittein, kannustamalla, ohjaamalla ja fokusoimalla tiettyihin teemoihin. He neuvovat aloittamaan haastattelun kertomalla lyhyesti, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja haastattelun rakenne. Lisäksi on hyvä kertoa, miten haastateltavan anonymiteettiä suojellaan ja aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Nämä luovat turvalliset puitteet haastattelulle ja voivat siten mahdollistaa paremman aineiston. Keskustelu etenee tämän jälkeen yleensä sekvenssirakenteella KYSYMYKSET+VASTAUS+KUITTAUS+UUSI KYSYMYKSET. Haastateltavalle Ruusuvuoren ja Tiittulan mukaan haastattelijan on hyvä muotoilla avoimia kysymyksiä, jotka antavat haastateltavalle tilaa vastata omin sanoin ja tavoin. (Em. 47–48, 53, 55, 66–69, 72–73, 79).

Tarkoitukseni oli käyttää neljässä yksilöhaastattelussa haastattelutekniikkana kävelyhaastattelua. Valitsin tämän tekniikan, koska kävely voi tuoda esiin sen, miten ihmiset toimivat työympäristössään, mitä he arvostavat ja miten kohtaavat muita ihmisiä. Kävely voi antaa myös mahdollisuuden oppia jotain toisen kokemusmaailmasta. Kävely on tapa tuottaa, ylläpitää ja välittää tietoa, kuten Polanyi hiljaisen tietämisen teoriassa tuo ilmi. Ihminen on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Kävelyhaastattelulla voidaan luoda rennompi haastattelutilanne, erilaiset paikat voivat herättää haastateltavassa muistoja ja paikkojen vaihtuminen voi jäsentää haastattelua. (Bamberg 2017.) Käytännössä ainoastaan yksi haastattelu toteutui kävelyhaastatteluna. Se oli antoisa haastattelu, joka avasi useita erilaisia tiloja ja näkökulmia organisaatiosta. Toinen kävelyhaastattelu muuttui istumahaastatteluksi, koska ulkona satoi. Kolmas haastateltava koki paikallaan pysymisen tärkeänä keskittymisen kannalta. Paikan valinta kertoi siitä, mitä haastateltava arvostaa työympäristössään, missä hän kokee olevansa rauhassa ja kykenee keskustelemaan. Yhden yksilöhaastattelun tein puhelimitse. Tämä siitä syystä, että työntekijä on pidemmällä vapaalla töistä, mutta häntä pidetään tärkeänä tekijänä organisaatiossa ja sen tulevaisuuden toiminnassa. Kaikki yksilöhaastattelut kulkivat omalla painollaan ja ennalta suunnitellut kysymykset tulivat haastatteluissa esiin enemmänkin teemoina. Johdatin keskustelua tiettyyn suuntaan lähinnä viittaamalla haastateltavan edellä sanomaan. Yksilöhaastattelut toteutin kahden viikon aikana.

Yksilöhaastatteluihin oli helppo motivoida haastateltavat. Se onnistui lähettämällä sähköpostit ja sopimalla jokaisen haastateltavan kanssa tapaamisaika. Ryhmähaastatteluihin haastateltavien saaminen osoittautui oletettua vaikeammaksi. Jokaiseen ryhmään oli tarkoitus kutsua 4–6 henkilöä. Haastattelukriteereinä pidin sitä, että haastateltavat edustavat joko suuria ikäluokkia (s. 1946–1964) tai Y-sukupolvea (s. 1979–1997) sekä olivat työsuhteessa Nimettömään. Ryhmähaastatteluja varten lähetin kutsusähköpostin 24 henkilölle. Näistä viisi ilmoitti tulevansa ja yksi ilmoitti kolme muuta työntekijää haastatteluihin. Kaksi lähetti kieltävän vastauksen. Muistutussähköposti tuotti kaksi kielteistä vastausta. Käytännössä hankin haastateltavat kiertämällä työpaikalla ja kysymällä henkilökohtaisesti ihmisiltä, jos he pääsisivät haastatteluun. Organisaatiossa, jossa työntekijät tekevät vuorotyötä, moni joutui kieltäytymään, koska aikataulu ei sopinut heille. Osalla taas työkiireet estivät ajan ottamisen haastatteluun. Loppujen lopuksi tällä menetelmällä sain haastatteluihin asettamani

tavoitemäärän eli 15 ihmistä. Ikäjakaus ei kuitenkaan ollut alkuperäisen suunnitelman mukainen. Haastatteluihin osallistui kaikenikäisiä työntekijöitä. Myöhemmin osoittautui, ettei suunniteltu ikäjakaus olisi vaikuttanut tämän tutkimuksen lopputulokseen.

Varasin ryhmähaastatteluja varten rennon ja rauhallisen tilan työpaikalta. Tarkoitus oli luoda mahdollisimman rento ilmapiiri, joka ei muistuttaisi palaveria. Se onnistui hyvin, kun ryhmä istui mukavasti pehmeillä tuoleilla sopivan hämyisässä tilassa. Aloitin haastattelut kyselemällä ihmisten taustoja organisaatiossa ja samalla työntekijät, jotka eivät tunteneet toisiaan, saattoivat tutustua toisiinsa. Jaoin esittelykierroksen jälkeen jokaiselle haastateltavalle yhden pilottihaastattelujen pohjalta jäsentelemäni arvon. Näin huolehdin siitä, että jokainen pääsi ääneen. Ensimmäinen kolmesta haastattelusta oli jäykin. Siinä syntyi kyllä hyvää keskustelua, mutta vähemmän kuin muissa haastatteluissa. Tämä mahdollisti kaikkien kysymysten esittämisen suunnitellun tunnin aikana. Käytännössä vain ensimmäisessä haastattelussa onnistuin kysymään sille ryhmälle räätälöimäni kysymyksen hiljaisen tiedon siirtämisestä. Kaikissa muissa ryhmähaastatteluissa keskustelu oli runsasta ja monipuolista, eikä ryhmäkysymykselle ollut aikaa tai tarvetta. Koin saavani nopeasti luottamuksen työntekijöiden keskuudessa ja näin ollen syntynyt aineisto oli hyvää ja mielenkiintoista. Tein ryhmähaastattelut kahden viikon aikana.

6.5. AINEISTON ANALYYSI

Aineiston analyysimenetelmänä käytin temaattista sisällönanalyysiä. Litteroin haastatteluista nauhoitetun aineiston kirjalliseksi tutkimusmateriaaliksi kirjoittamalla sisällön ylös sana sanalta. Materiaalista etsin oleellisia, haastatteluja yhdistäviä ja erottavia teemoja. Aineistosta oli nopeasti havaittavissa aihepiirejä, jotka toistuivat haastatteluista toiseen. Ne olivat teemoja, joita haastateltavat pitivät tärkeinä asioina organisaation ja sen toiminnan kannalta. Nämä seitsemän haastattelussa toistuvaa teemaa ryhmittelin mahdollisiksi organisaation arvoiksi. Näiden arvojen pohjalle rakensin ryhmähaastattelujen rungon. Halusin tällä tavalla testata, saavatko hahmottelemani arvot vahvistusta. Arvot ryhmittivät hyvin ryhmähaastatteluja ja helpottivat analyysin tekemistä. Viisi alkuperäisistä seitsemästä arvosta, saivat vahvistusta ja näiden varaan rakensin analyysin pohjan.

Sain olettamilleni arvoille kannatusta ja myös niiden merkitykselle vahvistusta tutkimuskirjallisuudesta. Scheinin (1990) mukaan avoimilla, keskitetyillä

haastattelukysymyksillä voidaan saavuttaa ihmisten tunteiden ja ajatusten taso toisin kuin erilaisilla kaavakkeilla ja kyselyillä. Se on Itsestäänselvyyksien ja usein tiedostamattomien oletusten taso, joka määrittelee havaintoja, ajattelumalleja, tunteita ja käytöstä. Näiden kautta on mahdollisuus tavoittaa toimintatavoille ja ilmiöille annettuja merkityksiä. Schein (2010, 53) sanoo, että päästäkseen sisään siihen, mitä *todella* tapahtuu tietyssä organisaatiossa, on tutkijan kerros kerrokselta selvitettävä, mitkä näistä ulottuvuuksista ovat merkittäviä organisaation historiassa. Saavuttaakseen näkyvien artefaktien ja arvojen takana olevat oletukset, on rakennettava luottamus suhteessa organisaation jäseniin tai heillä tulee olla halu tulla autetuiksi. Tärkeää on työskentely motivoituneiden organisaation sisäisten jäsenten kanssa, koska vain he voivat nostaa esiin taustalla olevat oletukset ja kuinka ne vaikuttavat heidän tapaansa nähdä maailmaa. Tavoitin tässä tutkimuksessa suhteellisen helposti luottamuksen työntekijöiden joukossa, koska tunsin jotkut heistä jo ennakolta. Olin siis jo jollain asteella tehnyt itseni tunnetuksi ja kerännyt näin luottamusta, joka auttoi merkittävämmän ja syvällisemmän haastatteluaineiston keräämisessä. Tunsin myös jonkin verran organisaation historiaa ja toimintakulttuuria. Tutkimusprosessin aikana reflektoin jatkuvasti, miten omat ennakkotiedot ja –asenteet saattavat vaikuttaa tuloksiin ja pyrin näin minimoimaan niiden vaikutusta. Objektiivisemmän tutkija-asetelman löytämistä helpotti organisaation tekeminen nimettömäksi.

Tämän tutkimuksen analyysin olen jakanut organisaatiokulttuurin rakenteiden mukaan artefakteihin, arvoihin ja perusoletuksiin (vrt. Schein 1990). Aineistosta nousi useita tiedon ja osaamisen jakamisen käytänteitä. Ne edustavat organisaatiokulttuurin artefaktien eli näkyvän kulttuurin tasoa. Osa näistä käytänteistä osoittautui hiljaisen tiedon siirtymistä tukeviksi käytänteiksi. Osa vaati aineiston pohjalta vielä kehittämistä ja laajentamista kattamaan koko organisaatiota. Organisaatiokulttuurin arvot taas määrittelevät sen, mitä tietoa ja osaamista työyhteisö pitää tärkeänä ja on motivoitunut jakamaan eteenpäin. Aineisto johdatti myös arvojen ja artefaktien taakse ja paljasti jotain työntekijöiden perusolehtamuksista. Tämän tason avasi kahden selkeän ryhmittymän löytyminen organisaation sisältä. Näitä ryhmiä ylläpidettiin työntekijöiden kielellä, joka toistui samankaltaisena haastattelusta toiseen. Puheessa toistuivat hyvin yhteneväiset tarinat ja kokemukset siitä, kuinka nämä ryhmät asemoituvat ja vaikuttavat organisaatiossa. Nämä kokemukset taas herättivät ihmisissä tunnekokemuksia. Pääsin siis jollain tasolla kiinni niihin syihin, miksi organisaatiossa

erilaiset ryhmät ajattelevat, tuntevat ja toimivat eri tavoin. (vrt. Schein 1990.) Käsittelen näitä analyysin tuloksia seuraavissa kappaleissa pureutuen ensin tiedon jakamisen mahdollisuuksiin ja hiljaisen tiedon jakamista tukeviin käytänteisiin. Näiden jälkeen keskityn arvoihin ja lopuksi kahteen sosiaaliseen ryhmittymään organisaation sisällä.

7. VIRALLISET JA EPÄVIRALLISET TIEDON JAKAMISEN

MAHDOLLISUUDET

Aloitin analyysiosuuden kartoittamalla aineistosta Nimettömässä olevia tiedon jakamisen mahdollisuuksia. Nämä tiedon jakamisen tavat kertovat paljon organisaation vuorovaikutuskulttuurista ja luovat pohjaa hiljaisen tiedon siirtämistä tukeville käytänteille. Kaikki kursivoitu teksti on suoraan aineistosta lainattua. Puhekieliset ilmaukset ovat työntekijöiden omia sanoja. Suorien lainausten perässä oleva koodi on litteroinnissa käyttämäni puhujakoodi.

Nimettömässä on käytössä niin virallisia kuin epävirallisiakin tapoja jakaa tietoa. Virallisia tiedon jakamisen paikkoja ovat erilaiset kokoukset ja palaverit. Työntekijöiden mukaan palaverit ovat kokoontumisia, joissa sovitaan, *miten tehdään*. Nykyistä aiemmin palaverimäärät ovat työntekijöiden mukaan olleet suurempia. Silloin *samat ihmiset istu eri otsikon alla aina tuolla kopissa*. Nyt palaverimäärät ovat *kääntyneet laskuun* ja on otettu käyttöön jopa *palaveriton perjantai*. Silti osa taitotyöntekijöistä *kärsii siitä, kun joutuu kiireisenä päivänä istumaan kokouksessa, joka käsittelee talon asioita*. He priorisoisivat kiireisinä päivinä käytännön tehtäviä palaverien sijasta. Toisaalta työntekijät kaipaavat takaisin käytäntöön joitakin palavereita, joita ei enää pidetä. Esimerkiksi tilaisuuksia, joissa henkilökunnalle esitellään tulevan kauden ohjelmaa ja tavoitteita eri osastojen näkökulmasta. Niissä tilaisuuksissa oli suullisia esityksiä, joista pidetään, koska *ne jäi paremmin mieleen*. Aineistossa onkin havaittavissa se, että useat työntekijät kaipaavat enemmän suullista kuin kirjallista tiedonvälitystä.

Epävirallista tiedon jakaantumista tapahtuu nimettömässä työn lomassa pidetyissä käytäväpalavereissa tai kahvipöytäkeskusteluissa. Epäviralliset keskustelut ovat tärkeä tapa jakaa tietoa työpaikalla. Tosin säännöllisiä kahvitaukoja organisaatiossa pitävät ainoastaan taitotyöntekijät. Tietotyöntekijät ottavat kahvikupin mukaan työpöydän ääreen. Kerran päivässä työntekijät kokoontuvat kaikilta organisaation osastoilta saman ruokapöydän ympärille. Siellä keskustelu polveilee vapaasti työasioista henkilökohtaisiin ja päivänpolttaviin aiheisiin. (Vrt. Kuronen-Mattila ym. 2012, 51.)

Ja mä oon sanonutkin sitä, että se on vähän niin kuin towerin korpit, että niin kauan, kun ihmiset siinä pitkässä pöydässä istuu ja menee, riippumatta, mikä on toi asema tässä talossa, niin kauan, me voidaan sanoo vielä, että henkilökunta on yhtenäinen. (H1)

Nimettömässä on vahva kertomuskulttuuri. Erityisesti taitotyöntekijöiden keskuudessa kerrotaan monenlaisia tarinoita vuosien takaa ja luodaan jatkuvasti uusia tarinoita arkisista tapahtumista.

Ihmiset antaa yritykselle persoonan. Mäki pystyn kertoon yhen jos toisenki jutun täältä, jos joku haluis kuulla, ni mä kertoisin mielelläni. Se tekee siitä sen, että ihmiset täällä voi kertoa yhtä ja toista siinä matkalla. Muutaman minuutin kohtaamisessa voi avata sitä mitä tää on ollu. Sehän tekee siitä kiehtovan. (H2)

Kertomukset ovat tapa välittää erilaisten tapausten kautta historiaa, sekä toimintatapojen syitä ja seurauksia. Niiden kertominen on tärkeä osa vuorovaikutuskulttuuria niin työntekijöiden välillä kuin asiakaspalvelutilanteissakin.

Aineistossa mainitaan useasti, kuinka työntekijät eivät enää tunne toisiaan. Siihen vaikuttavat niin käytänteet, arkkitehtuuri kuin aikataulutkin. Osa työntekijöistä kulkee eri ovesta ja työskentelee eri osissa työpaikkaa kuin toiset, näin ollen luonnollisia *törmäämisiä* ei tule. (Vrt. Ilmarinen 2013, 10–11, Kolehmainen 2004, 83.) Osa heistä työskentelee iltapainotteisesti, toiset taas päivällä, joten he eivät välttämättä koskaan tapaa. Toisaalta tietotyöntekijät työpisteet on ryhmitetty tiettyyn osaan työpaikkaa ja taitotyöntekijöiden taas toisaalle. Tämä vaikeuttaa joidenkin työntekijöiden mukaan tiedon kulkemista sujuvasti näiden ryhmien välillä. Myös sosiaalipsykologit (esim. Flowers 1977) vahvistavat tutustumisen merkityksen siinä, miten organisaatioissa hahmotetaan, lajitellaan ja jaetaan tietoa. Organisaation kollektiivinen muisti on yhteistä tietoa siitä, miten tieto jakaantuu ryhmässä. Hyvä yhteinen muisti tehostaa työntekoa. (ks. Sparrow ym. 2011; Ahokas 2010, 202.) Organisaatiossa on aiemmin ollut tukemassa kollektiivista muistia kuvallinen puhelinluettelo, jossa on näkynyt työntekijöiden kuvat, nimet, tehtävät ja yhteystiedot. Nyt kuvallista luetteloa kaivataan takaisin käyttöön.

Haastatteluissa nousee esiin, että jotain muutoksia vapaassa keskustelukulttuurissa on tapahtunut viime aikoina. Organisaatiossa on siirretty tietotyöntekijät avokonttoriin. *Sen piti olla semmonen vapaamman kommunikaation yhteisö.* Organisaatiossa on selkeästi pyritty tilajärjestelyillä kehittämään tiedonkulkua. (Vrt. Ilmarinen 2013, 10–11, Kolehmainen 2004, 83.) Työntekijät kuitenkin kutsuvat avokonttoria *järjettömäksi umpioksi*, jonne *kukaan ei tuu enää*. Työntekijät kertovat, että avokonttorissa keskustelu on kiellettyä, koska se häiritsee muita työntekijöitä. Tehdyt järjestelyt eivät näin ollen näytä onnistuneen kehittämään tiedon kulkua, vaan päinvastoin. Työntekijät ovat aiemmin pitäneet avoimesti käytäväpalavereita, kun toimitot ovat olleet ovien takana. Nyt heidän on vetäydyttävä puhelinkoppiin tai erilliseen palaveritilaan, jos haluavat keskustella. Tämän he kokevat kangistuttavan organisaation vuorovaikutuskulttuuria. Useat työntekijät toteavat huvittuneena, että avokonttorin seurauksena *sähköpostin määrä on kasvanut eksponentiaalisesti*. Tieto, joka aikaisemmin kulki joustavasti erilaisissa luonnollisissa vuorovaikutustilanteissa, on nyt kirjoitettava ylös ja lähetettävä sähköpostilla. Jotkut työntekijät myös huomauttavat, että työntekijät, jotka nyt tekevät työtään lähekkäin, eivät hyödy varsinaisesti toistensa läheisyydestä. Useimmat työprojektit tehdään yhteistyössä tieto- ja taitotyöntekijöiden kesken ja nämä taas on sijoitettu aivan eri puolille työpaikkaa. Organisaatiossa on rakennettu joitain tiloja kahvittelua tai oleskelua varten, mutta käytännössä vallitseva yrityskulttuuri ei kannusta niiden käyttämiseen. (Vrt. Ilmarinen 2013, 10–11, Kolehmainen 2004, 83.)

Organisaatiossa on otettu viime vuosina käyttöön useita uusia tietojärjestelmiä, joilla halutaan tukea tiedon jakamista.

Uusi toimitusjohtaja ihmetteli tullessaan, että miksei meillä oo otettu kalentereita käyttöön, Outlookkia. Jokainen piti silloin omaa kalenteriaan, mutta ei me jaettu niitä keskenämme. Eikä kaikki ees täyttäny. Mäkin olin aluks sillai, että ”pitääkö se nyt niin, että toisetkin näkee mun kalenterin”. Mut herranjumala miten se on helppoo. Sit se määräs sen. (H3)

Uudet järjestelmät ovat muuttaneet koko organisaation tiedonkäsittelyä. Tieto on pyritty siirtämään työntekijöiden omilta tietokoneilta ja mapeista yhteiseen tietokantaan. Niin, että *se ei seiso fyysisesti kenenkään työpöydällä se asia*. Tämä on vaatinut kokonaisvaltaista ajatus-

ja asennemuutosta. Tieto ei enää ole yksittäisten asiantuntijoiden omaa tietoa, vaan organisaation yhteistä omaisuutta. Työntekijät ovat tottuneet laittamaan järjestelmiin tietyt dokumentit, mutta paljon asiaa on myös mapeissa, joihin asiat on arkistoitu vuosien varrella.

Ainakin meillä on nyt toi järjestelmä, että kaikilla on pääsy kaikkii dokumentteihin ja ainakin näin teoriatasolla ne pitäis olla kaikki tallennettu sinne yhteisesti sovitulla tavalla juuri siksi, että ne löytyvät sieltä. Että se tietenkin vaatii työtä, että kaikki tallentaa ne sinne hakusanoilla, että ne on löydettävissä. (H4)

Uusien järjestelmien ja tiedonkäsittelytaitojen omaksuminen on vienyt työntekijöiltä aikaa ja energiaa. Nyt välillä tuntuu siltä, että meiltä odotetaan kaikkien järjestelmien ja ohjelmien klikkauksia ihan hirveesti. Käytäntöjen muutos on aiheuttanut stressiä ja hirveätä tappelua, turhautumista, hermojen menetystä ja väsymystä. Joidenkin mielestä tieto kulkee paljon huonommin kuin ennen vanhaan, vaikka ei ollu mitään systeemijäkään. Toisaalta on alettu ymmärtää sen merkitys ja hyöty työn ja tiedon jakaantumisen kannalta. Erityisesti se helpottaa työtä silloin, kun kollega on vapaapäivällä, pidemmällä lomalla tai lähtenyt lopullisesti talosta.

Kyllähän se on kun enempi mennään järjestelmien taakse, ni se lisää sitä byrokratiaa myös. Ja sitten kun yritetään mahdollisimman tehokkaasti tehdä kaikkee ja saada mahdollisimman hyvää dataa kaikesta, ni tota, joudutaan tekemään paljon enempi semmosta käsityötä, paperityötä, palavereita, jotka joskus tulee semmonen tunne, että onko siitä vastaavaa hyötyä. (H3)

Järjestelmien nähdään silti myös helpottavan ja nopeuttavan osaamisen dokumentointia. Kun sä täytät yhdessä jotain paperia, sä voit kattoo mitä joku toinen on jo kirjottanu, että et kirjoita samaa. Myös intranetin päivittäminen on tullut organisaatiossa ajankohtaiseksi. Vanhanaikainen järjestelmä on työntekijöiden mukaan kankea, mutta tärkeä.

Onhan se tosi kankea ja se on tosi vanhanaikainen, mut siellä on paljon hyvää tietoo. Siellä on myös paljon vanhentunutta tietoo. (H4)

Intranetin kehittämisen haasteena on saada se toimimaan sujuvasti yhdessä muiden järjestelmien kanssa. Tiedon ajankohtaisen päivittymisen lisäksi henkilöstön toive olisi saada se laajemmin kaikkien työntekijöiden käyttöön. Tieto ei vielä tavoita kaikkia työntekijöitä, koska osa työntekijöistä ei pääse intranettiin tai sähköpostiin. Aineistossa pohditaan, *mikä on kenellekin tarpeellinen tieto ja mistä se saadaan*. Työntekijöiden mukaan *tietyt asiat pitää olla kirjallisina ja näkyvillä. Ilmoitustaululle tulostellaan tiettyjä asioita*, mutta heidän mukaansa jokaisella tulisi olla samanlainen *mahdollisuus lähteä perehtymään asioihin ja saada tietoa*. Näin ollen on tärkeää, että kaikilla työntekijöillä on yhtäläiset edellytykset löytää ja jakaa heidän työhönsä vaikuttavaa tietoa organisaation sisällä. Organisaatiossa on rakennettu erilaisia virtuaalisia järjestelmiä ja tiloja, joiden käyttämiseen tai hyödyntämiseen organisaatiokulttuuri ei varsinaisesti kannusta, koska kaikilla ei vielä ole niihin pääsyä tai niitä ei osata käyttää. Tilanne on siis samanlainen kuin oleskelutilojen kohdalla.

8. HILJAISEN TIEDON VÄLITTYMISTÄ TUKEVAT KÄYTÄNTEET

Tiedon jakamisen mahdollisuudet organisaatiossa vaikuttavat myös hiljaisen tiedon jakamiseen. Hiljaista tietoa ei kuitenkaan voida siirtää samalla tavalla kuin täsmällistä tietoa (vrt. Polanyi 1966; Nonaka & Takeuchi 1995). Tästä syystä tarkastelen organisaation käytänteitä, jotka eivät varsinaisesti siirrä hiljaista tietoa, mutta tukevat sen siirtymistä. Lajittelen käytänteet neljään osaan aiemmin kuvaamani luokittelun mukaisesti: osaamisen jakaminen, hajauttaminen, dokumentointi ja johtaminen. Vastaan tutkimuskysymyksen, millä käytänteillä hiljaisen tiedon säilymistä ja siirtymistä tuetaan organisaation sisällä.

8.1. PEREHDYTTÄMINEN JA YHTEISTYÖ OSAAMISEN JAKAMISEN KEINONA

Nimettömässä osaamista jaetaan tarpeen mukaan työntekijältä toiselle. Työntekijät jakavat tietotaitoaan erilaisissa palavereissa ja työryhmissä, sekä jonkin verran kouluttavat toisiaan. Osaamista jaetaan systemaattisesti uusien työntekijöiden perehdyttämisen yhteydessä. Silloin siirretään työntekijälle tietoa työpaikan kulttuurista, arvoista, ihmisistä ja toimintatavoista.

Täällä oppii tavoille. Pitää ensin olla se pätevyys siihen koulutuksen tai muun kautta. Sit oppii sit tänne, integroituu ja käyttää niitä omia taitojaan hyväks. (H3)

Useat Nimettömän työntekijät ovat aloittaneet organisaatiossa harjoittelijoina ja saaneet perehtyä työhön rauhassa. Harjoittelut mahdollistavat kokeilemalla oppimisen. *Siinä koeponnistaa ja kattoo, miten istuu tähän porukkaan.*

No siellä tehdään ihan rinta rinnan sitä työtä, neuvotaan ja opastetaan...Kyllä se melkein sitä istumista siinä ja kysymistä ja muilta seuraamista. (H5)

Asiakkaita ei mun mielestä voi kohdata sillai, et lue tosta toi ohjekirja ja mee sinne. Se ei toimi. Vaan se toimii just se hiljanen tieto, et tehdään jonku kans yhdessä ja katotaan, miten kohdataan, miten ollaan läsnä. (H2)

Toisaalta useat työntekijät kertovat, ettei kunnan perehdytystä ollut, vaan *se oli semmonen suin päin sotaan-henkinen homma*, vaikka käytössä on *ihan normaalit perehdyttämisoppaat ja perehdytyskansiot, tutustumiskierrokset ja toimintakertomukset*.

Siihen kuuluu niin monta asiaa, että ei me ihan hirveesti sen kanssa ehditty kattoon niitä asioita. Meillä oli reilu viikko yhteistä aikaa, joka sekin meni siinä, että molemmat teki omia juttujaan. (H6)

Mä hyppäsin niinku liikkuvaan junaan, toisen kesken jääneitä töitä jatkamaan, ni mä sain toisen sähköpostit ja kaikki dokumentaatiot käsiini ja yritin alkaa käymään läpi... että sitä sitten alkoi vaan tekeen niitä hommia ja kyseli matkan varrella ja kun riittävän monta kertaa mokas ni... (H4)

Useat työntekijät painottavat, kuinka tärkeää perehtymisessä on ollut oma aktiivisuus, tutkiminen, kyseleminen ja virheistä oppiminen. Osaamisen jakaminen ei heidän mukaansa saisi kuitenkaan olla uuden työntekijän aktiivisuuden varassa, vaan jokaiselle tulisi taata hyvä perehdytys.

Jos nää perehdytyskäytännöt, jos ne ois kunnossa, ni sillohan sä pystyt ottamaan sen homman haltuun, että sulla on riittävä ammattitaito olemassa, on se sitten hankittu missä tahansa. Mutta se, että on olemassa sujuva perehdytysohjelma, jolla sä saat sen tehtäväsi juuri siellä Nimettömässä haltuun, ni sillähän se taataan, että se uusikaan työntekijä ei joudu siellä olemaan ikään kuin B-rivissä opettelemassa sitä Nimettömän hommaa niin ku kovin montaa vuotta. (H4)

Työntekijät ovat sitä mieltä, että uuden ja vanhan työntekijän olisi hyvä työskennellä pari kuukautta rintarinnan. Siinä ajassa konkari voi ehtiä perehdyttää perusasiat seuraajalleen. Toisaalta he ajattelevat, että olisi ihanteellista nähdä kokonainen vuodenkierto toisen rinnalla, koska *esimerkiksi lumien pudotus katoilta, ni et sä voi kesällä sitä perehdyttää, koska harvemmin on kesällä lunta*.

Teoriassa olin kaksi ja puoli kuukautta yhtä aikaa, käytännössä minut heitettiin lampeen ilman pelastusrengasta (huvittuneena). Edeltäjä oli lomilla. Meillä lukee työehtosopimuksessa, että saa enemmän lomaa, jos pitää ne, kuin jos maksetaan lomakorvauksia. Tätähän totta kai, jotka sen tietää, hyödyntää. (H7)

Mä taas oon saanu sellasen niinku vuoden kierron toisen rinnalla. Mä mietin aina kun, just kun meillä on paljon eläköityviä... tulee se päivä kun täältä lähtee se "old school". Niin kiva ois pistää siihen rinnalle kasvamaan. Se vuoden kierto on nähtävä tässä talossa. Sä et pysty kuukauden perusteella yhtään mitään sanomaan. (H2)

Jotkut tehtävät vaativat pidemmän perehdytyksen kuin toiset. Työntekijöiden mukaan kaupan kassana toimiminen voi olla *peruspurkkaa*, joka ei vaadi pitkää perehdytystä. Toisissa tehtävissä taas on hyvä kulkea *iilimatona* kokeneen konkarin perässä. *Siinä se hiljanen tieto siirtyy*, kun konkari kertoo, selittää ja näyttää, miten työ tehdään ja miten eri tilanteisiin reagoidaan. *Ja sen jälkeen sä voit lähtee rakentaan sitä omalla tavallas, mut et sä näät sen ja sulla on se turvallisuus, et sä tiedät mitä tapahtuu suunnilleen.*

Työntekijät pohtivat, onko useiden ihmisten eläköitymiseen lähivuosina varauduttu tarpeeksi; *Reilun vuoden kuluttua 2019 eläköityy 1956-syntyneet, joita meillä on ratkaisevissa paikoissa useampia.* Henkilösuunnittelua ei heidän mukaansa ole ennakoitu sitä vielä riittävästi.

Kyllä mä haluan siirtää siis semmosia asioita... ihan siis semmosta rutiiniväilyä, jota joutuu, jollekin säännöllisesti lähettään jonku raportin. Isoihin linjoihin mulla on kyllä kehittynyt semmonen näppituntuma, että siinä mulla on jollekin perehdyttämistä, jos meinaa sen... kun mä oon tehnyt sen sillä omalla, sanotaanko vaikka, naisen logiikalla, kun mun täytyy osata ennakoita historian mukaan tulevaisuutta. (H3)

Vaikka rinnalla kasvaisi seuraava työntekijä, koetaan hiljaisen tiedon, intuition ja näppituntuman olevan kokemuksen mukanaan tuomia taitoja, joiden siirtäminen toiselle on vaikeaa, ellei mahdotonta.

Perehdyttämisen lisäksi Nimettömässä tehdään töitä yhdessä erilaisten projektien ympärillä. Yhdessä tekemisen kulttuuri näyttäytyy parhaimmillaan kiiretilanteissa, joissa kaikki käyttävät osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (vrt. Schein 1990). Käytännössä hioutunut osaaminen on tärkeä osa organisaation palvelukulttuuria. Siihen liittyvät käytännöt siirtyvät luonnollisesti työntekijältä toiselle tekemällä töitä yhdessä.

Sehän on eri asia, kun suunnitellaan jotakin, mutta sitten kun se tilanne on päällä ja se pitää saada tyylikkäästi hoidetuksi, ni kyllähän se on muotouttanut ne ihmiset, jotka sitä työtä on tehny. Eli sitä kautta on tullu ne toimintamallit. On tullut tarpeesta uusia tapoja palvella asiakkaita. Se on tullut oivaltamisen kautta ja halun palvella, sen kautta on tullut monia asioita tässä työssä esiin. (H1)

Konkareiden seuraaminen ja heidän kanssaan yhdessä toimiminen antavat uusille työntekijöille kokemusta ja osaamista. Parhaimmillaan erilaiset tilanteet saavat työntekijät käyttämään luovuuttaan ja tekemään oivalluksia työn kehittämiseksi.

Osaamisen jakaminen Nimettömässä tapahtuu tällä hetkellä luonnollisesti yhteistyössä kollegoiden kanssa, mutta myös systemaattisesti perehdyttämiskäytäntöjen kautta. Työntekijät toivovat, että osaamisen jakamiseen panostettaisiin entistä enemmän ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla, niin että lähtevä ja tuleva työntekijä voisivat työskennellä yhdessä rinta rinnan jonkin aikaa. Toisaalta perehdyttämiskäytännöt ja niiden käytännön toteutumisen tasot vaihtelevat suuresti. Perehdyttämiskäytänteitä olisi mahdollista siis vielä kehittää ja yhdenmukaistaa. Verrattuna hiljaisen tiedon oppaisiin, Nimettömässä on vielä kehitettävää työparityöskentelyn ja kehittämisprojektien toimintatavoissa. Osaamisen jakamista on mahdollista edistää myös kehittämällä mentorointia ja vertaisarviointeja. (Vrt. Heikkinen & Huttunen 2008, 203–206; Kuronen-Mattila ym. 2012, 33–39; Ilmarinen 2013, 9, 13; Virtainlahti 2009, 118–126.)

8.2. OSAAMISEN HAJAUTTAMINEN SISÄISTEN REKRYTOINTIEN JA VARAMIESTEN AVULLA

Nimettömässä on hajautettu osaamista vuosien varrella sisäisillä rekrytoinneilla. Työntekijät ovat työskennelleet eri osastoilla ja jakaneet näin asiantuntijuuttaan eri tehtävistä. Viime vuosina organisaatiossa kehitetty lisäksi varamiesjärjestelmää osaamisen hajauttamiseksi.

Sillä pyritään takaamaan se, ettei mikään oleellinen tieto ole täysin yhden ihmisen takana ja työntekijät voivat pitää välillä vapaata töitä kantamatta huolta töiden sujuvuudesta.

Kyllä kaikki tietää kaiken sen, mitä pitää tietää... ja sitten on varamies. Se on hyvä, kun joku muukin osaa tehdä sen. (H3)

Varamiesjärjestelmä ei kata vielä kaikkia keskeisiä työtehtäviä. Jotkut työntekijät kokevat, että heidän kohdallaan se on *todella huono*. Heillä ei ole mahdollisuuksia olla vapaalla tai sairaana, kun ei ole ketään, joka osaisi tuurata. He ajattelevat, että se johtuu siitä, ettei siihen ole resursseja tai he eivät osaa tai halua jakaa töitään.

Ainoa ihminen, joka mua vois tuurata, se on se ainut järkevä vaihtoehto, joka hahmottaa ne asiat. Meidän työt menee aika paljon sillä tavalla päällekkäin, et kun on paljon töitä, ni meillä on molemmilla paljon töitä. Ni sit kun on vähemmän töitä, ni silloin meillä on molemmilla vähemmän töitä. Ni mä jään aina siinä kakkoseksi, et se toinen voi pitää vapaansa. Mä jään siinä aina toiseksi, et ”mä pidän sitten joskus”. (H8)

Kaikkein helpoin ois, jos toinen olis siinä rinnalla, et koko ajan tulee asioita vastaan. Ja koko ajan tulee uusia asioita. Muillakin mun tiimillä on sitä tietoo, että ei se kaikki katoa mun mukana. Kyllähän me siis varamiesjärjestelmää ollaan koko ajan rakennettu. Tää tiimi on aina ollut tosi haavoittuva. (H3)

Organisaatiossa on työtiimejä, jotka koostuvat usein samankaltaisissa tehtävissä työskentelevistä ihmisistä. Tiimit ovat työntekijöiden mukaan olleet aiemmin vahvempia ja yhteistyöhön toisten kanssa on tällöin kannustettu. Tiimit kokevat olevansa nyt haavoittuvia. Työntekijät näkevät, että haavoittuvia tiimejä voitaisiin vahvistaa panostamalla enemmän tiimityöhön. Osaaminen voisi hajautua paremmin organisaation sisällä, jos tiimit koottaisiin eri alojen asiantuntijoista. Näin voitaisiin myös ennaltaehkäistä joukkoajattelua, kun erilaiset persoonat tuovat keskusteluun oman näkökulmansa (vrt. Janis 1971). Monipuolisen osaamisen kerääminen työprojektien hyväksi voisi mahdollistaa hyvien ja tehokkaiden työtapojen jakamisen ja osaamisen kehittämisen. Työntekijät tuovat aineistossa esiin myös

toiveen siitä, että organisaatiossa tehtäisiin enemmän työn kierrättämistä ja tarjottaisiin mahdollisuuksia tutustua erilaisiin työtehtäviin. Tämä voisi helpottaa työtapoja ja kehittää niitä eteenpäin yhteistyössä toisten työntekijöiden kanssa.

Tarvii tietää, mitä se ihminen siellä seinän toisella puolella tekee, ettei se kahtakymmentä, kolmeekymmentä vuotta pistä sitä niittiä koko ajan siihen väärään paikkaan, jonka toinen ottaa sieltä seinän takana pois. Saa sanottua, että älkää... että tietää, mitä se toinen siellä tekee, ettei tee koko aika tietämättäänki hallaa sille toiselle. Eihän se oo tietoista kiusantekoo. (H9)

Mä sanon, että tulis kolmeks tunniks kiireellisenä päivänä, silloin kun meillä on kiirepäivä, tulis kattoon sitä, mitä me tehdään. Mitä ihan oikeesti, sitä mitä meidän päivään kuuluu. / Tutustuisivat ihmisiin, kelle he tekevät töitä, kehen heidän toimet ja heidän tekemät asiat vaikuttaa ja millä tavalla se vaikuttaa. (H10)

Erityisesti esimiehiltä toivottaan perehtymistä siihen, mitä työntekijät tekevät. Jotkut työntekijät kokevat, että *uusilla johtajilla ei oo minkäänlaista hajua siitä, mitä täällä tehdään, mitä tapahtuu, mitä ne johtaa*. Tämän voi joissain tapauksissa myös kääntää toisinpäin: työntekijät eivät tiedä, mitä johtajat tekevät. Näin ollen olisi toivottavaa, että kaikki organisaation työntekijät tutustuisivat toisiinsa ja toistensa työhön. Tämä voisi rakentaa pohjaa entistä paremmalle osaamisen hajautumiselle. (Vrt. Kuronen-Mattila ym. 2012, 40–42; Ilmarinen 2013, 8–9; Suhonen 2017, 8–11, 12–14; Virtainlahti 2009, 127–128; Kesti 2013, 78.)

8.3. OSAAMISEN DOKUMENTOINTI OPPAISIIIN JA TOIMINTAKERTOMUKSIIN
Nimettömässä osaamista tuetaan dokumentoimalla erilaisia ohjeistuksia, toimintakertomuksia ja pöytäkirjoja. Viime aikoina siellä on uudistettu työntekijöiden perehdytysoppaita. Aiemmat oppaat eivät ole kattaneet kaikkia työntekijöitä tai tieto on saattanut vanhentua nopeasti. Oppaita onkin pyritty kehittämään enemmän sellaisiksi, jotka *ohjaavat nettilinkkien pariin*. Eräällä osastolla perehdytysopas on kirjoitettu yhteistyössä kaikkien sen työntekijöiden kanssa. Yhdessä koostaminen on koettu hyväksi tavaksi dokumentoida osaamista ja arvioida, kirjata ja kehittää yhteisiä toimintatapoja. Oppaiden yhteisöllinen koostaminen on myös

konkareille hyvä tapa jakaa osaamista, hiljaista tietoa, jota he eivät itse tunnista tai osaa ajatella merkittäväksi.

Erittäin hyväks avuks on perehdytysoppaat, joita nyt kehitetään. Se jaetaan kaikille. Siinä oli paljon sellastakin tietoo, mitä mä en ollu aatellu, että pitäis kirjottaa ylös. (H1)

Tietotyöntekijöille asioiden kirjaaminen toimii luonnollisena osana itse työtä. Taitotyöntekijät painottavat taas sitä, kuinka tärkeää on, että asiat toimivat ja *kaikki menee hyvin*, ei niinkään, onko niitä kirjattu ylös tai raportoitu. Työn sujuvuuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että keskeiset toimintatavat ja käytännöt on kirjattu yleisesti jaettuihin tiedostoihin tai oppaisiin. Pitää löytää sieltä *se ydin, että miksi joku asia tiettyyn pisteeseen asti pitää tehdä tällä tavalla. Siihen liittyy kaikki työkaverit, että sä varmistat heidän sujuvan työn ja lopulta sen asiakkaan sujuvan palvelun.*

Oppaiden lisäksi Nimettömässä on käytössä erilaisia toimintamääräyksiä, joiden avulla pyritään takaamaan sujuva yhteistyö. Ne on rakennettu tiettyjen sovittujen toimintatapojen pohjalle, mutta viime aikoina osa työntekijöistä on kokenut, että nämä dokumentit eivät enää toimi kuten ennen.

Se on semmosta lorem ipsum-tekstiä, vaikka kuinka paljon, että tähän kohtaan tulee sitä ja tähän kohtaan tulee tätä. Kun toimintamääräyksestä on tullu niinku määrämuotoinen paperi, ni siellä on sitä tekstiä hirveen paljon. Sitä diipadaapa höpöhöpöö, mikä ei ole mitään oikeeta asiaa. (H11)

Oppaiden ja erilaisten kirjallisten käytänteiden haasteena Nimettömässä on rakentaa ne tarpeeksi selviksi tieto- ja taitotyöntekijöiden yhteistoimintaa tukeviksi dokumenteiksi, koska osa työntekijöistä kokee kirjallisten dokumenttien lukemisen ja kirjoittamisen hankalana. On myös otettava huomioon, että hiljainen tieto on usein niin hiljaista, ettei työntekijä itse osaa tai pysty sitä kirjaamaan ylös. Dokumentointi on siis mahdollista vain yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. Se vaatii sosiaalista vuorovaikutusta, dialogia ihmisten välillä, kuten

Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin ulkoistamisvaiheessa (1995, 62–73). (Vrt. Kuronen-Mattila ym. 2012, 15–17, 40–44; Ilmarinen 2013, 12–13; Virtainlahti 2009, 129–130.)

8.4.KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN JOHTAMISEN KESKIÖSSÄ

Osaamisen johtaminen Nimettömässä nojaa perehdytyskäytäntöihin ja kehityskeskusteluihin. Organisaatiossa on myös tehty henkilöstön osaamistietokanta, joka on työntekijöiden mukaan ollut vielä vähäisessä käytössä.

Nimettömässä käydään kehityskeskusteluja säännöllisesti. Niissä käydään läpi, miten edellinen vuosi on mennyt, miten työ sujuu nyt, miten selvä työrooli on ja mitä toiveita työntekijällä on tulevaisuuden suhteen. Lisäksi niissä kartoitetaan osaamista ja työhyvinvointia niin henkilökohtaisella kuin sosiaalisellakin tasolla. Keskustelun lopuksi annetaan palautetta esimiehelle.

Kun työntekijä täyttää 60, hänen kanssaan käydään eläköitymiskeskustelu. Se on kehityskeskustelu, jossa suunnitellaan viimeisiä työvuosia ja tärkeiden tehtävien siirtämistä seuraaville.

Niissä työntekijä saa itse ehdottaa ja niissä on lähiesimiestä paikalla, että no mitkäs tehtävät sulla on ollu oleellisia, joita sä oot tehnyt. Osaako joku muu tiimissä vai onko jotain sellaista, jonka vain sinä osaat? Tässä on nyt aikaa vielä puol vuotta tai puolitoista vuotta, että milläs aikataululla nää nyt pystytään muille perehdyttämään. (H3)

Tätä virallista käytäntöä työntekijät pitävät hyvänä ja toimivana, koska aiemmin *se tieto on siirretty tai sitten se on jäänyt siirtämättä*. Keskusteluissa ennakoidaan tulevaa. *Ei voi varautua sillee, että kuukausi ennen eläköitymistä ruvetaan juttelemaan*, vaan pitää olla muutama vuosi aikaa miettiä, miten asiat järjestetään.

Se on esimiehen vastuu, että aina kun jotain uutta tapahtuu, ni miettiä, että onko tässä mahdollisuus tehdä jotain eri lailla vai jatketaanko samalla tavalla. Aina pitäis muistaa semmonen mietintä tehdä. (H3)

Eläköitymishaastattelussa kysytään myös, onko jokin sellainen tehtävä, jota *yksinkertaisesti tehdään turhaan*. Voi olla, että työntekijällä on sellainen vastuu, jota kukaan muu ei tee.

Työntekijä saattaa itse miettiä, että *mä en ymmärrä, miks tällai tehdään tai tän vois tehdä jollain toisella tavalla.*

Lähivuosina eläköityvä pohtii perintöä, jonka hän mahdollisesti tulee jättämään seuraajilleen.

Uudet ihmiset tuo tullessaan ne uudet tuulet. No mä ainakin toivon sitä, että semmonen oleellinen tieto siirtyis eteenpäin, ettei tulis kauheita kämmejä. Eihän me kukaan olla korvaamattomia, mutta että se tieto olis olemassa jollakin. (H3)

Organisaatiossa on panostettu eläköityvien osaamisen johtamiseen kehityskeskustelujen kautta. Viimeisen vuoden aikana on myös listattu erilaisia koulutustarpeita ja järjestetty koulutuksia vastaamaan näihin tarpeisiin. Hiljaisen tiedon oppaiden valossa Nimettömässä olisi mahdollista kehittää systemaattista osaamisen johtamista käyttämällä erilaisia työnopastuksia, ryhmävalmennuksia ja rinnakkain työskentelyä. (Vrt. Kuronen-Mattila ym. 2012, 27–30, 45–47; Ilmarinen 2013, 9–10; Suhonen 2017, 18; Virtainlahti 2009, 130–134; Kesti 2013, 77, 120–121.)

Nimettömässä on käytössä monta hyvää hiljaisen tiedon välittymistä tukevaa käytäntöä, joskin kaikkia niitä voidaan edelleen kehittää ja laajentaa koskemaan kaikkia työntekijöitä. Nämä käytänteet edustavat kuitenkin vain näkyviä artefakteja organisaatiokulttuurissa (vrt. Schein 1990). Ne eivät siis tuota haluttua tulosta, tue hiljaisen tiedon siirtymisessä, jos ne eivät ole yhdenmukaisia organisaation sisäisten arvojen ja perusoletusten kanssa. Keskityn seuraavaksi Nimettömän arvoihin.

9. ORGANISAATIOKULTTUURI JA ARVOT

Nimettömässä on käytössä jo useita tiedon ja hiljaisen tiedon siirtymistä tukevia käytänteitä. Niiden käyttäminen ja kehittäminen on kuitenkin epäolennaista, jos työntekijät eivät ole motivoituneita siirtämään hiljaista tietoa. Tästä syystä pureudun nyt syvemmälle Nimettömän organisaatiokulttuuriin ja niihin arvoihin, jotka ohjaavat työntekijöiden asenteita, ajatusmalleja ja toimintaa.

Nimettömässä on rakentunut vahvoja perusoletuksia sisältävä organisaatiokulttuuri, joka on kehitetty organisaation ”alkuperäistyöntekijöiden” kesken, kun he ovat opetelleet ratkaisemaan erilaisia hyvin haastaviakin tilanteita ja vakiinnuttaneet sopivimmat tavat hahmottaa, ajatella ja tuntea suhteessa erilaisiin haasteisiin. Tämän kulttuurin he ovat myös siirtäneet hiljaisena tietona sukupolvelta seuraavalle. Nimettömän organisaatiokulttuuri on ollut vahva, koska sen on rakentanut hyvin sitoutunut, yhtenäinen henkilökunta, jossa vaihtuvuus on ollut hyvin vähäistä. Organisaatio on oppinut yhdessä niin ajatusten, tunteiden kuin toiminnankin tasolla selviämään erilaisista ulkoisista ja sisäisistä haasteista. Se on kehittänyt omanlaisiaan näkemyksiä ja ajatusmalleja, jotka määrittelevät jaettuina tunteita, asenteita, käyttäytymistä ja arvoja. (vrt. Schein 1990; 2010, 18).

Arvot ovat itsessään jo hiljaista tietoa ja määrittelevät sen, millaista tietoa organisaation työntekijät luonnollisesti jakavat eteenpäin. Työntekijät myös arvioivat ja refleктоivat omaa ja organisaation toimintaa sisäistämästään arvomaailmasta käsin. Yksi tämän tutkimuksen keskeisistä tutkimuskysymyksistä on, mitä on organisaation työntekijöiden arvostama hiljainen tieto. Tätä en aineistonkeruussa kysynyt suoraan haastateltavilta. Sen sijaan kävin yksilöhaastatteluissa läpi hyvin väljästi haastateltavan omaa historiaa ja kokemuksia organisaatiossa. Nopeasti jo ensimmäisissä haastatteluissa alkoi toistua viisi organisaatiolle merkittävää asiaa. Nämä ovat arvoja, jotka motivoivat työntekijöitä tekemään työnsä hyvin, sekä määrittelevät sen, mikä tieto organisaatiossa koetaan tärkeäksi. Ehdottomasti tärkeimmäksi arvoksi työntekijät nimesivät palveluhenkisyyden. Palveluhenkisyyttä kehystäviä arvoja ovat luotettavuus, yhteisöllisyys, esteettisyys, tuottavuus ja kehitys.

9.1. PALVELUHENKISYYS

Kaikissa haastatteluissa nousi ehdottomasti tärkeimmäksi Nimettömän arvoksi palveluhenkisyys, joka näkyy tasokkaana asiakaspalvelukulttuurina. Palvelukulttuuri on

syntynyt erilaisten toimijoiden yhteisissä palaverissa ja kokeilemalla erilaisia toimintatapoja organisaation ensimmäisen toimintavuoden aikana. Taustalla on vaikuttanut monenlaisia persoonia erilaisilta aloilta, kuten teatteri-, seurakunta-, pankki- ja musiikkimaailmasta. (Vrt. Schein 2010, 199.)

Tämä meidän hyvä palvelukulttuuri on sellainen evoluution tulos/ meillä ei ole mitään muuta täällä kuin tämä yrityskulttuuri ja asiakaspalvelukulttuuri. Se on se arvo, millä me voidaan menestyä... et se mikä meillä on, niin on tämä henkilökunta, joka palvelee vuodesta toiseen ja se kulttuuri, mikä siinä on, niin sitä pitää vaalia. (H12)

Haastatteluissa niin tieto- kuin taitotyöntekijät painottavat sitä, kuinka asiakaspalvelun tulee olla hyvää jokaisen asiakkaan kohdalla. Hyvä asiakaspalvelu vaatii työntekijältä avoimuutta ja erilaisten kulttuurien ymmärtämistä oli asiakas kuka tahansa. Nimettömän perehdytysoppaassa mainitaan, että ketään asiakasta ei tule palvella ennakoasenteiden pohjalta. Tästä syystä asiakkaita tervehditään ensin suomeksi ja vaihdetaan kieli vasta tarpeen mukaan toiseksi, koska ulkonäöstä ei voi tietää, mitä kieltä asiakas puhuu.

Meitähän on vuosien varrella naurattanu ja ärsyttäny se, että ”nyt tulee sellanen asiakas, joka täytyy hoitaa hyvin”. Ni me ollaan aina kysytty, että ”no kukas me saadaan hoitaa huonosti?” Sitä tarkotetaan, että on tärkeä asiakas ja sitä täytyy huomioida, mutta jos viesti tulee, et nyt on sellanen asiakas, joka tosiaan täytyy hoitaa hyvin, ni siitä tulee semmonen mielikuva, että täällä ei kaikkia hoidettais hyvin. (H1)

Haastatellut esimiehet haluavat korostaa sitä, että jokainen työntekijä tekee asiakaspalvelua omalla persoonallaan. Tärkein taito, jota asiakaspalvelijoiden rekrytoinnissa painotetaan, on työnhakijan kyky katsoa silmiin ja kohdata ihmisiä yksilöinä ja persoonina.

Nimetön ei palvele ketään ihmistä, se on Nimettömän työntekijä, joka palvelee, elikkä se on niin ku yksilötasolla. Ei voida sanoa sitä, että Nimettömässä on tämmönen palvelu, vaan että Nimetöntä edustavalla

ihmisellä on se kyky, taito ja velvollisuus hoitaa se asiakas hyvin.
(H1)

Se asia, joka Nimettömässä pitää säilyä, on nimenomaan se semmonen inhimillisyys ja ihmisen huomioon ottaminen ja yksilöllisyys asiakkaiden kanssa. Puhutaan isoista massoista, mutta tarvittaessa, joka ikinen ihminen tulee huomatuksi ja hän saa sen arvoisensa palvelun. Ihmiset ei oo numeroita eikä jotain massaa.
(H1)

Selkeästi tärkein asia, jonka työntekijät toivovat siirtyvän sukupolvelta toiselle eläköityvien työntekijöiden vaihtuessa uusiin työntekijöihin, on Nimettömän palveluhenkisyys. Se on keskeinen arvo, joka määrittelee organisaatiokulttuuria ja sitä, mitä tietoa seuraajille kerrotaan ja opetetaan (vrt. Schein 1990).

9.2.LUOTETTAVUUS

Jokainen haastateltu työntekijä on ylpeä siitä, että on töissä Nimettömässä. Ammattiylpeyttä ja itsenäistä vastuunkantoa pidetään asioina, joiden varassa organisaatio on elänyt koko toimintansa ajan. Asiakkaat pitävät Nimetöntä luotettavana asiakaskyselyjen perusteella. Luotettavuus on myös käsite, jolla työntekijät kuvaavat itseään ja toisiaan. *Jokainen tehtävä pyritään tekemään niin hyvin kuin mahdollista.* Työntekijät tekevät työtään sydämellään ja korkealla moraalilla.

Joo ja jos nyt ei niinkään enää sydämellä, niin korkeella moraalilla. Se ei anna kellekään periks, että annettais asiakkaille huonoo palvelua taikka päästettäis sitä mahdollisuutta, että epäonnistuis. Eli se on semmosta työmoraalia, että tiedetään, että meillä on hyvä maine, et siitä maineesta halutaan pitää kiinni. (H1)

Korkea moraalilla viittaa vahvaan arvopohjaan, jota kunnioitetaan kaikessa tekemisessä. Sydämellä tekemisestä työntekijät puhuvat kuitenkin menneessä muodossa. Työhön on suhtauduttu hyvin intohimoisesti, tunteellisesti ja sitä ei olla suvaittu, jos joku toinen on tullut sitä *sorkkimaan*. Työyhteisöä kutsutaan edelleen intensiiviseksi ja joskus jopa *maanis-depressiiviseksi*. Sitoutuminen organisaatioon näyttäytyy voimakkaana tunnesiteenä sen

sijaan, että se olisi niinkään työntekijöiden ammatillista sitoutumista tai jonkin laskelmoinnin seurausta (vrt. Eriksson 2006, 131.) Tämä kuitenkin nähdään yhtenä tärkeänä syynä, miksi ihmiset ovat jääneet Nimettömään tekemään pitkiä työuria. Heillä on tiivis tunneside niin työpaikkaansa kuin työtovereihinsakin. Sitoutuminen on tärkeä tekijä, jota nykyajan johtamistrendeissä painotetaan (ks. Kolehmainen 2004, 83-84; Eriksson 2004, 130; Ilmarinen 2013, 3; Deloitte Human Capital Trends 2017). Nimettömässä se näyttäytyy perusoletuksena, joka on ainakin aiemmin kulkenut käsikädessä molemmin puolisen luottamuksen kanssa niin suhteessa työnantajaan kuin työntekijäänkin.

Haastatteluissa tulee esiin myös se, kuinka itsenäinen vastuunkanto on joskus ajanut tekemään töitä poissa ollessakin. Pitkällä sairauslomalla ollut työntekijä kertoo tehneensä töitä kotona joka päivä todeten, että jos hän olisi vaipunut koomaan, niin *sitten olisi ollut vaikeeta*. Tämä kuvaa hyvin suurten ikäluokkien vahvaa vastuuntuntoa työnsä laadusta (vrt. Heiskanen 2014, 210.) Nimettömässä tehdään töitä joskus hyvinkin pienellä miehityksellä. Resurssien puute on ajanut siihen, että enää ei ole mahdollista tehdä niin hyvää kuin haluaisi, kun *johonki rajaan asti vaan riittää paukut*. Toisaalta tiedonkulun epäselvyydet ovat joidenkin työntekijöiden mukaan aiheuttaneet toistuvasti turhaa työtä.

Itseohjautuvuus on huomattava hyvinvointia lisäävä tekijä (ks. Ryan & Deci 2000), jonka eräs työntekijä nostaa esiin viittaamalla organisaatiossa taannoin tehtyyn työhyvinvointikyselyyn. Kyselyn tuloksissa korostuu hyvät pisteet oman työn hoitamisesta. Itsenäiset tiimit ovat viimevuosiin saakka nauttineet johdon luottamusta, saaneet vaikuttaa asioihin ja kantaa vastuuta. Itseohjautuvuutta ei organisaatiossa haastattelujen perusteella enää tueta. Tässä Nimetön ui vastavirtaan, koska nykyajan johtamistrendeissä kasvatetaan itseohjautuvuutta (esim. Haslam ym. 2012).

Haastatteluissa toistuu näkemys, jonka mukaan henkilökunnalla on ollut aiemmin enemmän vapauksia ja valtuuksia pitää huolta asiakkaista. Silloin he myös kantoivat vastuun päätöksistä loppuun asti.

Tässä ei oo ollu mitään byrokratiaa. Tässä on menty siitä, mistä on lujimpaan päässy monessa tilanteessa. (H1)

Se tekee jokaiselle työntekijälle sen oman työn hirveesti mielekkäämmäksi, että sä voit tehdä niitä päätöksiä. Eikä sin tarvi juoksuttaa aina joka asiaa jonku tahon kautta. Vaan kun se asiakas on siinä edessä, ni sä oot silloin se asiantuntija, joka voi ja joka saa päättää. Mutta toki siinä pitää olla se kaikki tieto käsillä, että mistä mä päätän ja kuinka paljon tää vaikuttaa mihinkin. (H3)

Ja sitten kun se itseohjautuvuus ja päätöksenteko työntekijöiltä romahtaa ni sitten me tarvitaan paljon jämerämpi organisaatio tänne aina paikalle. Et sitä pitää vaalia. Ja pönkittää sitä, että ”päättäkää, tehkää niin ku haluatte”. (H3)

Kaikissa haastatteluissa nousee esiin se, että organisaatiokokonaisuutta on vaikea hahmottaa. Korkea itseohjautuvuus ja itsenäinen vastuunkanto ovat mahdollisesti tähän osasyynä, kun työntekijät eivät tiedä, mitä toiset tekevät. Yleisesti työntekijöiden toimenkuvia on vaikea hahmottaa, eikä tiedetä, koska tulee ottaa yhteyttä kehenkin henkilöön. Kokonaisuuden hahmottaminen olisi kuitenkin tärkeää *rahan, ajankäytön tai lopputuloksen* kannalta. Kokonaisuuden toimivuutta on pyritty kehittämään organisaatiossa lean-johtamisfilosofiaa (ks. Holweg 2006) hyödyntäen. Sen tarkoitus on tehostaa työntekoa poistamalla sitä hidastavia esteitä. Työntekijät eivät haastatteluiden perusteella kuitenkaan koe ymmärtävänsä, mitä lean tarkoittaa tai mihin sillä pyritään. Sen sijaan he kokevat, että nykyään päätökset joudutaan käyttämään korkeamman tahon kautta, vaikka kyse olisi ihan pienestäkin asiasta, joka olisi hetkessä hoidettu. Tämä tiedon kierrättäminen lisää byrokratiaa, sähköpostiliikennettä ja väärinkäsityksiä. Järjestelmä heidän mukaansa lamauttaa itseohjautuvuutta ja itsenäisen päätöksenteon mahdollisuuksia. Aineisto tuo kaiken kaikkiaan esiin sen, kuinka organisaatiossa tehdään kovasti töitä haastavissakin tilanteissa. Henkilökunta ajattelee olevansa kaiken luottamuksen arvoinen, mutta kokee menettäneensä yritysjohtajan luottamuksen.

9.3. TUOTTAVUUS

Aineistossa toistuu näkemys, että johtamisen tapa on muuttunut. Aiemmin muun muassa talousseuranta on ollut löyhempää. Johtajan ajamana tavoitteena ja keskeisenä arvona henkilökunta näkee lisämyynnin ja liikevaihdon kasvun. Tähän on vaikuttanut se, että tulostavoitteet ja –paineet ovat kasvaneet. Nykyään seurataan tarkkaan sitä, mitä viivan alle

jää vuoden lopussa. Nämä paineet ovat tuoneet organisaatioon termejä, kuten bisnes ja riski. Tuottavuuden kasvupaineet vaativat mittaamista entistä enemmän.

Eli tavallaan just, että, millon me voidaan antaa ilmaseks ja millon meidän pitää tosi tarkaan miettiä ja laskee kaikki tunnit ja muut, jotta me kohtelemme myös asiakkaita tasavertaisesti. (H3)

Tuottavuuspaineet vaikuttavat työntekijöiden mukaan asiakaspalveluun, jonka toimivuutta mitataan entistä enemmän rahassa. Hyvin pitkälle itsenäisesti toimineet tiimit ja työntekijät ovat nyt saaneet euromääräiset rajat sopimusten allekirjoittamiseen. Nimettömässä tehdyillä organisaatiomuutoksilla on haastatellun mukaan tavoiteltu toiminnan tehostamista.

...kun on ollut epäselviä vastuita, ni sitten tulee niitä kömmähdyksiä... joka viikko toisensa jälkeen joku joutuu juoksemaan ja korjaamaan jotain hommaa... Näähän on just semmosia, että lopulta ne vaikuttaa siihen talouteen ja niihin kylmiin faktoihin, mitä yritystoiminnassa pyöritellään. (H3)

Työtehtävät organisaatiossa vaikuttavat siihen, kuinka isoa osaa raha näyttelee työntekijöiden jokapäiväisessä työssä. Kaikki työntekijät ovat samaa mieltä siitä, että yrityksen on tarkoitus olla rahallisesti tuottava. Kaikissa haastatteluissa liikevaihdon kasvua pidetään erittäin tärkeänä asiana. Toiminnan tulee olla kasvaa ja jatkua. Sen tulee lunastaa paikkansa nyt ja tulevaisuudessa. Osa haastateltavista ajattelee, että liikevaihdon kasvattamiseen ei olla valmiita panostamaan. He viittaavat henkilöstövajeeseen, jonka takia potentiaalista liiketoimintaa jää kiireen takia tekemättä. Tämä kiireen, työn lisääntymisen ja väen vähentymisen kokemus on yleinen ilmiö nykyajan työelämässä (vrt. Järvensivu & Nikkanen 2014, 194–195).

Liikevaihdon kasvattamista kukaan haastateltava ei pidä tärkeimpänä arvona, vaan paremminkin luonnollisena sivutuotteena, joka syntyy ja kasvaa kun keskitytään oleelliseen. Heidän mukaansa erityisesti silloin *viivan alle jää jotain*, kun työntekijät saavat kokea, että heihin luotetaan ja he saavat *loistaa* siinä missä ovat hyviä. Tätä näkemystä tukevat työhyvinvoinnin tutkimukset (esim. Manka ym. 2007, 22–26).

9.4. KEHITYS

Nimetön on organisaationa kehittänyt toimintaansa koko historiansa ajan. Työntekijät kertovat, kuinka erityisesti toiminnan alussa testattiin erilaisia toimintatapoja, joista toimivimmat vakiintuivat toimintakulttuuriksi (vrt. Schein 1990; 2010). Toimintatapoja on kehitetty edelleen vuosien varrella erilaisten tarpeiden, uuden tekniikan ja innovaatioiden myötä.

Sehän on eri asia, kun suunnitellaan jotakin, mutta sitten kun se tilanne on päällä ja se pitää saada tyylikkäästi hoidetuksi, ni kyllähän se on muotouttanut ne ihmiset, jotka sitä työtä on tehny. Eli sitä kautta on tullu ne toimintamallit. On tullut tarpeesta uusia tapoja palvella asiakkaita. Se on tullut oivaltamisen kautta ja halun palvella, sen kautta on tullut monia asioita tässä työssä esiin. (H1)

Mun mielestä vois erittäin hyvin kuvata evoluutioksi sitä, että lähdetään tyhjästä talosta ja miten päästään siihen, että asiakas, oikeestaan ihan missä tahansa ongelmassaan, saa täältä apua. (H1)

Pitkäaikaiset työntekijät näkevät, että organisaation kehitys on ollut jatkuvaa ja vakaata. Uusien ulkopuolelta tulevien mielestä kehitys on ollut ilmeisen hidasta, siksi vaihtuneet johtajat ovat tuoneet mukanaan paljon muutosta. Haastatteluissa todetaan huvittuneena, kuinka *tässä ei muuta ole ollutkaan kuin muutosta*. Organisaatiossa on ollut viime vuosina useita uudistumishankkeita. Aineistossa tulee ilmi, kuinka Nimettömän sisäinen muutos on heijastanut koko yhteiskunnassa ollutta johtamisen trendiä viiden vuoden takaa. Muutosjohtamisen trendiä vahvistaa Eurofound 2012-kysely, jonka mukaan Suomessa tehtiin tuohon aikaan enemmän organisaatiomuutoksia kuin missään muussa Euroopan maassa (Eurofound 2012, 30–31).

Semmosta samanlaista söhläämistä. Kun semmosta outoo, joka liittyy siihen aikaan, mun mielestä me ollaan vähän jo menty eteenpäin jo semmosesta muutoksesta. Muutoksen tekeminen jotenki sen takia, että johtajalta odotetaan muutosta. Et johtajat johtaa jonnekin tulevaisuuteen, eikä tässä hetkessä. (H12)

Useissa haastatteluissa toistuu toteamus, että organisaatiossa on tehty *muutosta muutoksen takia*. Muutokselle ei olla annettu välttämättä kunnon perusteita. Sitä itsessään on pidetty arvona, eikä niinkään sitä, mitä se tavoittelee. Jos jokin muutos ei ole tarpeeksi näkyvä, siitä on tehty isompi ja radikaalimpi. Tätä henkilökunnan on ollut vaikea ymmärtää, koska he eivät ole nähneet muutokselle tarvetta. Toki on ollut tarvetta uusia vanhaa laitteistoa ja panostaa *seiniin*. Mutta asiakkaiden tarpeet eivät heidän mukaansa ole juurikaan muuttuneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Asiakkaat toivovat edelleen, että kaikki toimii ja palvelu on hyvää.

Tämä työntekijöiden kokemus viittaa siihen, että muutosjohtamisessa ei ole rakennettu jo olemassa olleen organisaatiokulttuurin tai yhteisen ymmärryksen pohjalle, vaan toimintatapoja on alettu muuttaa ymmärtämättä niiden lähtökohtia ja syvempää merkitystä työyhteisössä (vrt. Lewin 1947; Merei 1949).

Ongelma on siinä, että päälliköt täällä tulee, rupee touhuamaan, eikä edes yritä ansaita työntekijöiden luottamusta. (H10)

Nimettömässä ei työntekijöiden näkökulmasta ole rakennettu luottamusta ennen kuin on alettu muuttamaan asioita. Vaikuttaa siltä, että tämä on tuottanut sen, että työntekijät eivät tue muutosta, koska johto ei ole tue heidän normejaan ja odotuksiaan. (Vrt. Hollander 1958; Haslam 2012, 20.) Tämä ei näytä herättäneen työyhteisössä halua myötävaikuttaa muutoksessa, vaan päinvastoin se on herättänyt vastareaktion (vrt. Schein 2010, 32–33.)

Monelle työntekijälle ei ole edelleenkään selvää se, mitä muutoksella tavoitellaan tai mihin sillä pyritään. Tämä saattaa myös olla yksi syy muutosvastarintaan (esim. Lewin 1939, 878; Burnes & Cooke 2012). Haastatteluissa tulee ilmi se, että muutosjohtamista Nimettömässä ei aikaisempina vuosikymmeninä ole ollut tai se on ollut tiedostamatonta.

Totta kai luonnollista muutosta tapahtuu koko ajan, mutta sitten on ollut tiettyjä asioita, jotka on ollu iät ja ajat, niin hyvässä kuin pahassa ollut tietyllä tavalla. (H3)

Sitten toisaalta, se selkeä johtaminen ja esimiestyö on ehkä loistanut poissaolollaan...Mutta ehkä siinä sisäisessä kulttuurissa mä koen, että ihmiset on osittain niin ku sopeutunut jo sille, että joku asia on

vaan aina ollut näin, ni ei sille nyt voi mitään. Ja että tää nyt on perseellään, mutta että ei tätä voi korjata. (H3)

Muutos on myös kaivattu. Eräs työntekijä kertoo, kuinka muutos tuli oikeaan paikkaan, kun vanhat työtehtävät olivat alkaneet *leipäännyttää*. Se on myös lisännyt palveluvalikoimaa asiakkaille ja uusille asiakasryhmille.

Muutos, sen nopeus ja laajuus on ollut kuitenkin jonkinasteinen järkytys Nimettömän pitkäaikaisille työntekijöille. Muutos on tullut *ryminällä*. Joidenkin haastateltavien mukaan nopea muutos ei kunnioittanut tarpeeksi organisaation historiaa, asiantuntijoiden näkemyksiä, toimintakulttuuria tai alkuperäistä arkkitehtuuria. Osalla henkilökunnasta on pelkoja siitä, että on tehty jotain peruuttamattomia virheitä. Ryminällä tullut muutos viittaa Scheinin (1990) sanoin ”täyskäännös”-johtajuuteen, jossa ei malteta antaa luonnollisen evoluution muovata organisaatiokulttuuria vastaamaan muuttuvan ympäristön tarpeita, vaan aletaan toteuttaa nopeaa muutosta. Schein varoittaa voimakkaista muutosyrityksistä, koska ne voivat pahimmassa tapauksessa tuhota jo olemassa olevan ryhmän, joka pitää organisaatiokulttuuria yllä. Hänen mukaansa tällaisissa tapauksissa joudutaan usein korvaamaan suurin osa ihmisistä, jotka ovat kasvaneet organisaatiossa, eivätkä pysty muuttamaan perusolettamuksiaan. Nimettömässä on myös nähtävissä se, kuinka pitkään samana pysynyt henkilökunta on alkanut vaihtua taajaan.

Toisaalta Nimettömän organisaation johto saa kiitosta siitä, että jotain epäonnistuneita valintoja on jo myönnetty ja lähdetty korjaamaan. Johtoasemassa olevat työntekijät ovat alkaneet uskoa muutosvastarinnan hellittämiseen työntekijöiden keskuudessa. Heidän mukaansa on alkanut sellainen *pöhinä*, että työyhteisö on alkanut uskoa mahdollisuuksiin kehittää toimintaa. Uusien järjestelmien omaksuminen on aiheuttanut stressiä ja turhautumista, mutta nyt on alettu nähdä niistä syntyvä hyöty. Toisaalta työntekijöitä muutos alkaa jo väsyttää. He toivovat, että voisivat rauhassa keskittyä omaan perustehtäväänsä. Muutokset koetaan siis häiritsevän sitä työtä, minkä he kokevat tärkeimmäksi tehtäväkseen. Tämä viittaa siihen, että muutos on ulkoa ohjautuvaa (ulkoinen motivaatio), eivätkä työntekijät ole sisäistäneet sitä työnsä kehittämiseksi (sisäinen motivaatio). (Vrt. Haslam ym. 2012)

9.5. YHTEISÖLLISYYS

Nimettömän työyhteisössä suurin osa vakinaisesta henkilökunnasta on ollut töissä siellä kymmeniä vuosia. Tälle henkilöstölle on muodostunut tiivis yhteisö, joka puolustaa toinen toistaan ja tekee töitä ”kaveria ei jätetä” -mentaliteetilla. Työyhteisö näyttäytyy työntekijöiden puheissa toistuvasti hyvinkin tiiviinä perheenä, jossa tunnesiteillä on iso merkitys.

Tärkeä yhteisöllisyyttä rakentava tekijä on pitkä, yhteinen ruokapöytä ruokalassa, jossa istuvat kaikki työntekijät. Pöydät yhdistettiin yhdeksi pitkäksi pöydäksi jo Nimettömän toiminnan alussa.

Sit me päätettiin, että kun me ollaan kerta kaikki täällä, ni mennään nyt samaan pöytään istuun, ettei kaikki istu eri pöydissä.... Laitettiin vaan pöydät vaan yhteen, et pystyttiin istuu siinä samassa pöydässä. Ja se tapa on säilyny. (H1)

Niin kauan, kun ihmiset siinä pitkässä pöydässä istuu ja menee, riippumatta, mikä on asema, niin kauan, me voidaan sanoo vielä, että henkilökunta on yhtenäinen. (H1)

No kyllä me ollaan semmosta, ollaan yhä edelleen, semmosta yhtä perhettä. Vaikka ihmiset on kauheen temperamenttisia sanomaan aika suoraan. Se on ihan hyvä asia. Välillä loukkaannutaan, mutta jos jollakin on... jos koetaan, että joku on kärsinyt vääryyttä, ni sitä puolustetaan viimeseen asti. Että ketään ei saa kiusata. Me ollaan kuin hiekkalaatikolla täällä. (H3)

Sosiaalista älyä tutkineen Daniel Golemanin (2007, 289) mukaan työyhteisön muodostuminen perheenomaiseksi työyhteisöksi tuottaa voimakkaan tunnesiteen ihmisten välillä. Tämä seurauksena ihmiset ovat erityisen lojaaleja toisille ryhmän jäsenille. Mitä tiiviimpi tunneside on, sitä motivoituneempia, tuottavampia ja tyytyväisempiä työntekijät ovat.

Haastattelut tuovat esiin sen, että työyhteisö on *pikkusen hajallaan enempi kuin ennen vanhaa*. Vaikka lounaspöytä jaetaan edelleen kaikkien työntekijöiden kesken, työyhteyden tiiviys toteutuu vain erillisissä ryhmissä. Lähellä työskentelevät tunnetaan hyvin, mutta jos työtilat ovat etäällä, henkilöt eivät välttämättä tunne toisiaan, vaikka ovat tehneet työtä rinta rinnan vuosikausia. Nimettömästä löytyy tiiviitä työporukoita, mutta organisaatio

kokonaisuutena on haastateltavien mukaan menettänyt sitä aiemmin määritelleen yhteisöllisyyden. Yhteisöllisyys on aiemmin ollut myös työhyvinvointia tuottava tekijä. Työkaverit koetaan edelleen tärkeimpänä työn voimavarana. Työyhteisössä puhutaan Nimettömän hengestä, joka vielä *pihisee* jossain. Tällä hengellä tarkoitetaan yhteisöllisyyttä ja yhteen hiileen puhaltamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Haastattelut tuovat esiin sen, että tuota henkeä, joka syntyi toiminnan alkuaikoina, yritetään pitää yhä edelleen yllä, vaikka organisaatiokulttuurin ei koeta sitä enää tukevan. Kokemus siitä, ettei organisaatiokulttuuri enää tue yhteisöllisyyttä kuvastaa sitä, että aiemmin koettu organisaation yhteinen kulttuuri on hajautunut useammaksi alakulttuuriksi, joiden välillä on ei ole yhteisöllisyyden kokemusta (Vrt. Schein 1990; 2010, 55–56). Tarkastelen seuraavaksi näitä ryhmittymiä ja niiden erilaisia painotuksia organisaation sisällä.

10. KAKSI RYHMÄÄ, KAKSI NÄKÖKULMAA

Olen todennut, että Nimettömässä on käytössä useita tiedon ja hiljaisen tiedon siirtymistä tukevia käytänteitä. Näiden käytänteiden hyöty määrittyy sen mukaan, mitä työntekijät ovat motivoituneet jakamaan toisilleen. Motivoitumista tarkastelin organisaatiokulttuurin näkökulmasta, joka sisälsi viisi keskeistä, kaikkien haastateltujen jakamaa organisaation arvoa. Tämän arvopohjan kautta nousi kuitenkin esiin se, että organisaatiokulttuuria on alettu voimakkaasti muuttaa viime aikoina ja tämä muutos on tuonut mukanaan kokemuksen kuilusta eri työntekijäryhmien välille. Tässä kappaleessa selvitän, mitkä nämä ryhmittymät ovat ja miten heidän näkemyksensä eroavat toisistaan. Etsin vastausta tutkimuskysymyksen, mitä sujuvan hiljaisen tiedon siirtymisen esteitä on havaittavissa organisaation sisällä.

Tutkimuksen lähtökohta oli selvittää, miten eläköityvien hiljaista tietoa voidaan siirtää eteenpäin. Oletukseksi tällöin nousi, että hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvät oleellisesti sukupolvien väliset erot ja käsitykset siitä, mikä on olennaista tietoa ja miten sitä siirretään. Ajatuksena oli, että tiedon välittäminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen erilaisten ikäryhmien välillä voi olla haastavaa. Yllättäen haastattelut eivät tuo esiin eroavaisuuksia siinä, miten nuoret tai vanhemmat työntekijät suhtautuvat työhön tai merkittäviin tekijöihin siinä. Niin nuoret kuin vanhatkin jakavat samanlaisen arvopohjan ja yleisesti painottavat samoja asioita. Tosin eräässä haastattelussa nuori työntekijä kertoo tukevansa vanhempia kollegoitansa tietokoneohjelmiin liittyvissä ongelmissa, kun taas vanhemmat kollegat tukevat häntä muissa tehtävissä. Iällä ei nähdä tässä suurtakaan merkitystä, vaan sillä, kuka hallitsee parhaiten minkäkin työn osa-alueen. Nuorempien kokemattomuus tulee esiin haastatteluissa lähinnä hiljaisuutena, koska heillä ei välttämättä ole vielä paljoakaan sanottavaa asioihin, jotka mietityttävät kokeneempia työntekijöitä. He ottavat enemmän tarkkailijan roolin, ja muodostavat sen kautta omia mielipiteitään. Eräs vanhempi työntekijä tuo haastatteluissa esiin, kuinka hän ei lainkaan koe, että *nuorempi polvi* pitäisi häntä *vanhana*. Hänen mukaansa ikä ei tuota hänen työyhteisössään sellaista vastakkainasettelua, kuin mitä hän on kuullut ystäviensä työpaikoista, missä *nuoremmat jyrää vanhemmat ihmiset alleen*. Niillä työpaikoilla vanhempia työntekijöitä saatetaan kohdella kuin he eivät osaisi mitään. Myös Työelämän sukupolvet-tutkimushanke vahvistaa, että yleisesti suuret ikäluokat ovat kokeneet jonkin verran ikäsyrjintää (Järvensivu & Nikkanen 2014, 183).

Työntekijät kertovat, kuinka muutoksissa on *vedottu siihen, että on vanhat vastaan uudet ja vanhat jököttää poteroissaan, eikä suostu mihinkään*. Tämä ei pidä paikkaansa Työelämän sukupolvet-tutkimuksenkaan perusteella, suuret ikäluokat eivät ole kapinoitsijoita työelämän muutosten keskellä (Heiskanen 2014, 210–212). Iän sijaan vanhalla saatetaan myös viitata pitkään organisaatiossa työskennelleisiin ja tällöin muutosvastarinta viittaisi erilaisten ryhmien ristiriitoihin tai asenteisiin toisiaan kohtaan. Työyhteisössä on siis havaittavissa sosiaalisesti normaalia ryhmäytymistä ”meihin” ja ”teihin” (vrt. Tajfel 1974; Turner ym. 1979; Lewin 1939, 887; Sherif 1967). Ryhmäjako ei kuitenkaan synny iän, vaan organisaatiossa kerätyn kokemuksen mukaan. Kokeneet ja kokemattomat työntekijät ei kuitenkaan ole täysin pitävä jakolinja, vaan siihen vaikuttaa myös työntekijän asema. Puheissa verrattain uudet, johtoportaan työskennelevät henkilöt asetetaan vastakkain talon muiden työntekijöiden kanssa.

10.1. HIERARKIA

Nimettömässä puhutaan hierarkiasta, joka on syntynyt organisaatiomuutosten myötä. Organisaatiossa on työntekijöiden mukaan tullut käyttöön termi *alainen*. Aiemmin tarvetta sellaiselle sanalle ei ole ollut, vaan kaikkia on pidetty tasa-arvoisina tiimin jäseninä. Hierarkiaa kuvataan sanomalla nykyistä organisaatiokulttuuria *Downton Abbey-henkiseksi*, viitaten televisiosarjaan, jossa kuvataan aristokraattien ja heidän palvelijoiden elämää kahdessa kerroksessa 1900-luvun vaihteen Englannissa. Haastatteluissa tulee ilmi tapaus, jossa asiakaspalvelussa vuosikymmeniä työskennelleelle työntekijälle on sanottu, kuinka hän ja hänen kollegansa ovat talon *hierarkiassa alimpana*. Organisaatiossa on sen toiminnan alussa otettu kaikki työntekijät mukaan yhteistoimintaan, mutta jossain vaiheessa osakaisille työntekijöille on ilmaistu, että *se ei ole heidän paikkansa*. Tällainen hierarkkinen ajattelu on haastateltavien mukaan synnyttänyt *kuilun* työyhteisöön. Kuilu, joka erottaa ”meidät niistä” syntyy Golemanin (2007, 308) mukaan empatian tukahduttamisesta.

Vaikuttaa siis siltä, että organisaation alkuaikoina on ollut yhtenäinen organisaatiokulttuuri, joka rakennettiin yhteistyössä kaikkien työntekijöiden kesken. Nyt on havaittavissa eriytymistä erilaisiin ryhmittymiin ja alakulttuureihin. (Vrt. Schein, 55–56.) Hierarkkisen ajattelun koetaan olevan ristiriidassa työyhteisön tasa-arvoa painottavan arvomaailman kanssa, jota kuvaa hyvin yksi yhteinen ruokapöytä, jonka ympärillä kaikki ruokailevat. Kuilua

onkin kurottu umpeen pienillä asioilla, kuten ottamalla kaikki työntekijät mukaan työpäivään.

Eräs työntekijä kuvaa, kuinka hänen työporukkinsa on yrittänyt pitää yhtä, *vaikka ulkopuolelta tulee jatkuvasti voimia, jotka yrittää sitä hajottaa*. Tässä on havaittavissa viitteitä vastakkainasettelusta: me vastaan muut. Tämä asettelu on luonnollista ryhmäpsykologista ajattelua, joka vahvistaa ryhmän sisäistä kuuluvuuden tunnetta (vrt. Tajfel 1974; Turner ym. 1979; Lewin 1939, 887; Sherif 1967). Työyhteisössä on työntekijöiden mukaan tapahtunut muutos: *aiemmin oli ihan toisenlainen meininki*.

On tullu niinku kovasti paljon johtajaa ja tirehtööriä päällekkäin tohon. Ei oikeestaan tiedetä enää kuka vastaa mistäkin ja se vanha tekemisen työryhmähenki on kadonnu ihan täysin. (H11)

Ne oli epävirallisia projektityöryhmiä, jotka sitten muodostu hemmetin kiinteiks ja se kaikki tapahtu sitten projektien parhaaks. Kukaan ei ollu siinä johtaja. Sitä ei koottu sillä tavalla, se muodostu itellään se homma. (H11)

Konkreettisesti työ kulttuurin muutos näkyy siinä, että työntekijöillä ei ole aikaa suunnitella asioita yhdessä tai purkaa kokemuksiaan, koska aina on kiire seuraavaan tehtävään. Joskus aiemmin projektikohtaiset työryhmät olivat tiiviitä. Ne rakentuivat yhteisten tavoitteiden ympärille. Työntekijöiden mukaan organisaatorakenne on entistä hierarkkisempi ja jähmeämpi. Tämä kokemus voi viitata siihen, että johtamistapa on muuttunut demokraattisesta, osallistuvasta johtajuudesta autoritääriseen, ei osallistuvaan johtamiseen. Autoritaarisuudesta kertoo myös se, miten työntekijät kokevat, että eivät ole tulleet kuulluiksi. Autoritaariset johtajat tekevät itse päätökset, määräävät työn organisoinnin ja kiittävät tai moittivat perustelematta. (Vrt. Lewin, Lippitt & White 1939.) Organisaatiossa on tehty työhyvinvointikyselyjä, joihin työntekijät kertovat panostaneensa kerran, jos toisenkin. Vastauksilla ei kuitenkaan ole koettu olevan vaikutusta. Työntekijöiden puheissa toistuu se, kuinka *kipeät asiat on pyyhitty maton alle* ja ihmiset ovat *kyllästyneet puhumaan*, koska he ovat yrittäneet useasti saada äänensä kuuluville siinä onnistumatta. Avoimen vuorovaikutuksen puute lisää hierarkian ja autoritaarisen johtamisen kokemuksia (ks. Eriksson 2006, 138).

Hiljaisen tiedon siirtymisen suurin haaste ei Nimettömässä näytä olevan sukupolvien väliset erot, eikä niistä syntyvät kommunikaation tai yhteistyön haasteet. Haasteeksi näyttää muodostuvan luottamuspula johtajien ja työntekijöiden välillä. Hiljaisena tietona työyhteisössä vaikuttaa siirtyvän jonkinlainen kauna, joka on syntynyt, kun on koettu, että kokeneita työntekijöitä ei ole arvostettu tai kuunneltu. Uusien johtajien on vaikea ansaita kunnioitusta ja luottamusta työntekijöiden keskuudessa, koska he edustavat johtoporrasta, vaikka heillä ei ole historiaan osaa eikä arpaa. Tämä kahtiajako tuottaa tietynlaista asenneilmastoa johdon ja työntekijöidenkin välillä.

10.2. ASiantuntijuuden kaksi tasoa

Kokemus hierarkisesta organisaatorakenteesta nostaa esiin näkemyksen, jonka mukaan organisaatiossa on havaittavissa kahdenlaisia käsityksiä asiantuntijuudesta. Perinteisesti organisaatiossa on arvostettu työssä kerättyä asiantuntemusta. Se on syntynyt työyhteisössä yhdessä tekemällä ja kehittämällä toimintaa kokemusten pohjalta. Tämä on synnyttänyt Nimettömään omanlaisensa toiminta- ja palvelukulttuurin. Työorganisaatiossa on aiemmin noussut henkilöitä johtaviinkin tehtäviin pääosin sisäisten siirtojen kautta. Kuhunkin työtehtävään on valittu siihen luontevimmin sopiva henkilö. Viime vuosiin saakka työntekijöiden vaihtuvuus on ollut pientä.

Eräs haastateltava pohtii huvittuneena sitä, miten hänen nykyistä tehtäväänsä tulee tulevaisuudessa hakemaan *joku liituroitamies*. Hän itse on tullut organisaatioon aluksi vain *perushommiin*, eikä oikein osaa samaistua *liituroitamiehiin*. Hän on päätenyt nykyisiin tehtäviin vähitellen, kun on saanut yhä enemmän vastuuta ja tehtäviä pitkän uransa aikana. Tämä kertoo siitä, kuinka organisaatio on kehittynyt ja nostonut profiiliaan vuosien aikana. Auki oleviin työtehtäviin ovat alkaneet hakea yhä kouluttautuneemmat ja kokeneemmat työntekijät.

Johtotehtäviin kouluttautunut asiantuntija tarkastelee isompia kokonaisuuksia mahdollisesti erilaisten teoreettisten viitekehysten tai johtamisstrategioiden kautta. Käytännön asiantuntija taas tarkastelee oman tietotaitonsa ja kokemuksensa perusteella toiminnan mielekkyyttä, järkevyyttä ja priorisoi asioita sen mukaan. Tärkeämpää kuin mikään muu, hänelle on se, miten asiat sujuvat käytännössä. Koulutettujen johtajien asiantuntemus on erilaista kuin

niiden, jotka ovat juuri tässä tietyssä organisaatiossa kasvattaneet omaa käytännön asiantuntijuuttaan.

Nimettömän työntekijät ovat käytännöllistä porukkaa, joilla on *kädet savessa*. Haastatteluissa tulee ilmi se, että suurin osa organisaation väestä pitää kaikkia työntekijöitä oman alansa asiantuntijoina. Nimettömässä työskentelee *pro-porukkaa*, jossa on *joka alan taitajaa laajalla skaalalla ja kaikki on todella ammatti-ihmisiä omassa työssään*. Jotkut työntekijät vierastavat sanaa *asiantuntijuus*, koska sen ymmärretään edellyttävän lähinnä vain tietoa, kun taas he arvostavat ennen kaikkea taitoa. Tämän takia he käyttävät sanaa *ammattilainen* eli ihminen, joka tietää, mitä tekee. Asiantuntemuksen ajatellaan olevan lähimpänä sitä ihmistä, joka tehtävää tekee.

Vaan kun se asiakas on siinä edessä, ni sä oot sillon se asiantuntija, joka voi ja joka saa päättää. Mutta toki siinä pitää olla se kaikki tieto käsillä, että mistä mä päätän ja kuinka paljon tää vaikuttaa mihinkin.
(H4)

Me ollaan kaikki asiantuntijoita täällä. Ja siksi, tämmöseen organisaatioon jos tulee johtajaksi, ni mun mielestä sen täytyy mennä niin ku jonnekki lasikauppaan varovasti, ettei niin ku riko mitään. Tunnustele sen tilanteen, että... koska asiantuntijaahan ei voi mennä siinä asiassa ohittamaan ja tehdä päätöksiä, jotka koskee asiantuntijoiden asioita, kuulematta asiantuntijaa. (H12)

Se, mikä erottaa nämä kaksi asiantuntijuuden lajia toisistaan, on valta. Työelämässä johtotehtävissä olevilla henkilöillä on valta päättää asioista omaan asemaansa perustuen. Käytännön asiantuntijoilla taas ei ole heille automaattisesti annettua valtaa, vaan se on työn ja sen kautta syntyneen kunnioituksen ja luottamuksen synnyttämää valtaa siinä työyhteisössä, missä he toimivat. Vallan kanssa käsi kädessä kulkee vastuu, joka on paljon suurempi niillä, jotka on sen virallisesti saaneet, kuin niillä, jotka sitä ottavat ja kantavat sen mukaan kuin pystyvät tai saavat kantaa. Nimettömässä johtotehtävissä työskentelevien asiantuntijat kokevat, että jotkut käytännön asiantuntijat pakoilevat heille kuuluvaa vastuuta. Tämä saattaa johtua siitä, että heille tarjotaan ainoastaan vastuuta tietyistä tehtävistä, mutta ei valtaa päättää

tehtävään liittyvistä asioista. Toisaalta vastuun pakoilu voi kasvattaa johdon epäluottamusta suhteessa työntekijöihin, jolloin valtaa vähennetään entisestään.

Johtamiskulttuurissa koetaan tapahtuneen muutos viimeisten vuosien aikana. Nimettömän työntekijöiden mukaan johtamiskulttuuri on aiemmin ollut rennompia ja tasa-arvoisempi kuin mitä se nyt on. Aiemmin tiimeillä on ollut paljon vapautta päättää asioista. Heillä on ollut valtaa ja mahdollisuuksia ”tuunata” työtään ja muokata sitä yhä paremmaksi yhteisen asiantuntijuutensa pohjalta. Vapaus on vähentynyt ja vaatimukset lisääntyneet. Tämä muutos kohti autoritäärisempää johtamista on vaikuttanut työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen. Jotkut työntekijät ovat kokeneet, että heidät on *hiljennetty*, kun heidän on kehoitettu olla puuttumatta asioihin, jotka eivät koske heidän omia työtehtäviään.

Johtamisen muuttuminen autoritäärisemmäksi saattaa johtua osittain siitä, että ymmärrys asiantuntijuudesta on jakautunut. Asiantuntemusvalta kun perustuu vallankäyttäjän uskottavuuteen ja oikeassa olemiseen vallan kohteen silmissä. (Esim. Alanko-Turunen & Pasanen 2008, 105; Ahokas 2011, 204.) Jos taitotyöntekijöitä ei pidetä tietotyöntekijöiden silmissä asiantuntijoina ja toisinpäin, molemminpuolista kunnioitusta voi olla vaikea löytää. Johtotehtävissä toimivat asiantuntijat saattavat kokea vihamielistäkin vastustusta, jos he yrittävät saada käsitystä siitä, miksi asiat tehdään, niin kuin tehdään. Kyseleminen saatetaan kokea käytännön asiantuntijoiden keskuudessa *sorkkimisena* ja *epäluottamuslauseena*, vaikka sen ei ole tarkoitus olla sitä, vaan yritys löytää yhteinen ymmärrys. Voimakkaat reaktiot saattavat aiheuttaa vastareaktioita ja näiden jälkeen yhteistä ymmärrystä tai yhteistyön tapoja saattaa olla entistä vaikeampaa löytää. Organisaation asiantuntemuksen kannalta on olennaista, että siellä pyritään rakentamaan vuorovaikutusta eri ihmisten ja ryhmien välillä, koska asiantuntijuus ei synny yksilölle tyhjiössä, vaan se on jatkuvan vuorovaikutuksen tulosta siinä historiallisessa ajassa, siinä ympäristössä ja siinä tehtävässä, jossa sitä kulloinkin tarvitaan (Ks. Berger & Luckman 1966; Vygotsky 1978.)

10.3. TIEDON KAKSI PAINOISTETTUA

Koettu hierarkia Nimettömän sisällä tuo esiin myös sen, miten organisaatiossa suhtaudutaan tietoon. *Valkokaulukset ja haalariväki* saattavat ajatella hyvin eri tavoin, mikä tieto on oleellista, miten sitä tulisi käsitellä ja jakaa. Haastattelut tuovat useamman kerran ilmi sen, kuinka taitotyöntekijöiden on vaikea käsittää, miksi kaikesta tulee raportoida. He ymmärtävät,

että se on tiettyssä määrin tarpeellista, mutta heidän mielestään tärkeintä on, että asiat toimivat, niin kuin pitää.

Et tässä on niin paljon asioita, joita ei tarvi raportoida, eikä niitä tartte kirjottaa mihinkään ylös, eikä mitään muuta vaan että se tilanne hoidetaan läpi ja se kokonaisuus täytyy aina ratkaista. Ettei sitten taas yksityiskohtia, sitten aletaan niitten kans pyöriin ja niitä sitten miettiin jälkikäteen ja pohtiin. Vaan nää suuret kokonaisuudet tarttee olla kunnossa. (H1)

Suullisesti ja kysellään ja huudellaan, että asiat selviää aika nopeesti sellasella kyselykierroksella. Enemmän sellanen käytännön meininki kuin kirjottelumeininki. Ne hommat on niin käytännönläheisiä. (H7)

Taitotyössä luotetaan enemmän hiljaiseen tietoon ja arkiseen vuorovaikutukseen, kun tietotyössä täsmällinen tieto on keskiössä. Käytännön tasolla jaetaan tietoa suullisesti huomattavasti enemmän kuin hallinnossa, missä keskitytään tiedon kirjaamiseen. Tietotyöntekijät saattavat kokea, että mitään ei tapahdu ja mikään ei etene, ellei sitä ole raportoitu ja kirjattu ylös. Taitotasolla taas koetaan monet asiat mahdolltomina kirjata, kun ne tehdään kokemuksen kautta hioutuneella näppituntumalla tai intuitiolla.

Kyllähän se on kun enempi mennään järjestelmien taakse, ni se lisää sitä byrokratiaa myös. Ja sitten kun yritetään mahdollisimman tehokkaasti tehdä kaikkee ja saada mahdollisimman hyvää dataa kaikesta, ni tota, joudutaan tekemään paljon enempi semmosta käsityötä, paperityötä, palavereita, jotka joskus tulee semmonen tunne, että onko siitä vastaavaa hyötyä. Sen mä ymmärrän, että jonku lain merkeissä, on seurattava esimerkiksi työaika. Että tämmöset lainsäädännöt on tiukentuneet. (H3)

Taitotyöntekijät korostavat haastatteluissa sitä, että raportointi on merkityksellistä, mutta se ei saisi olla itseisarvo. Työyhteisön on hyvä välillä pohtia, lisääkö raportointi tiedon kulkua vai kangistaako se sitä. Jos raportointi koetaan vaikeana ja kuormittavana tekijänä, aletaan vältellä asioihin tarttumista. Osa työntekijöistä kokee, kuinka heiltä odotetaan kaikkien järjestelmien ja ohjelmien klikkauksia ihan hirveesti. Jos jostain asiasta ei raportoida ajoissa,

siitä tulee, *jos ei nyt suoranaisesti sanktioita, mutta tupen rapinat*. Jotkut kokevat, että raportointi on liikaa kaikkien muiden vastuiden päälle.

On aika mahdotonta selviytyä, ensinnäkään järkevien ylityörajojen puitteissa ja on mahdotonta selviytyä ilman, että tulee rästihommia, ilman että jää jotain asioita roikkumaan. (H13)

Raportoinnin lisäksi myös palaverikäytännöt saatetaan kokea hyvinkin kuormittavina. Jos on kiirettä käytännöntehtävissä, koetaan sisäiset palaverit epäoleellisina asioina, koska *asioiden täytyy rullata*. Useammassa haastattelussa tulee esiin se, kuinka työntekijät haluaisivat keskittyä niihin tehtäviin, joihin heidät on palkattu. Aineiston perusteella voidaanakin päätellä, että työntekijöiden koulutustaustat, ammatit ja persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten raportointiin ja palavereihin suhtaudutaan osana työtä. Useammat työntekijät esittävät jopa sihteerien palkkaamista kirjaamaan ylös asioita, joista pitää kerätä dataa ja raportoida.

Tiedonkulun esteenä voi olla erilaisten tulkintatapojen lisäksi myös kokemuksellinen taso. Kun työntekijä kokee, että häntä *pompotetaan* tai hänen mielipiteitään tai kokemustaan ei arvosteta, on vaikeaa löytää hyvä neuvotteluyhteys.

Jos sä tarvit apua, ni sillo sun täytyy arvostaa mua kokonaisuutena. (H5)

Johtajilta vaaditaan viisautta siinä, miten luoda tasa-arvoinen ja molemminpuolista kunnioitusta herättävä työsuhte, jossa ihmiset tukevat toisiaan erilaisissa työrooleissa. Tämä edistää tiedon luonnollista liikkumista organisaation sisällä. Hierarkioihin perustuvat alakulttuurit taas synnyttävät kommunikaatio-ongelmia (Schein 2010, 56).

Tiedon liikkuvuus on kehittynyt paljon tietoyhteiskunnan kehittymisen myötä. Aiemmin Nimettömän käytävillä huudeltiin tärkeitä asioita kerroksesta toiseen ja juostiin viemässä tärkeitä papereita paikasta toiseen. Nykyään tieto on periaatteessa kaikkien saatavilla erilaisissa tietokonejärjestelmissä. Suhtautuminen tietoon on muuttunut, kuten koko yhteiskunnassa, joka on muuttunut tietoyhteiskunnaksi. On alettu näkemään, että kaikki hyötyvät tiedon jakamisesta. (Ks. Parviainen 2006, 155–156, Ilmarinen 2013, 3, Kolehmainen

2006, 85–86, Eriksson 2006, 134.) Aiemmin Nimettömässäkin asiantuntijat pitivät tiedon omissa mapeissaan ja pöytälaatikoissa ja jakoivat sitä vain tarpeen mukaan. Tieto oli tietyllä tapaa vakuutus, joka takasi oman aseman ja tarpeellisuuden organisaatiossa. Nykyään tieto ei ole enää edes omalla koneella, vaan työntekijät opettelevat tallentamaan kaiken tiedon yhteiseen tietokantaan niin, että se on kaikkien saatavilla ja tarvittaessa muokattavissa. Täsmällinen tieto on näin ollen koko organisaation yhteistä omaisuutta, eikä se voi yhtäkkiä kadota yksittäisen työntekijän vaihtuessa. Tietojärjestelmät ovat hyviä ja tehokkaita kun ne toimivat yhteen. Nimettömässä ollaan tällä hetkellä vielä totuttelemassa uusiin järjestelmiin ja tiedonkäsittelyn käytäntöihin. Nämä käytännöt tukevat parhaiten tietotyöläisiä. Taitotasolla tietokoneita on harvassa, eikä niillä ehditä istua. Tieto kulkee siellä usein vielä paperilappujen ja suullisen tiedonsiirron varassa.

Olen esitellyt nyt Nimettömässä esiin nousseet ryhmittymät, joilla on haasteita löytää yhteisymmärrys, keskinäinen luottamus, ja yhteinen suunta. Seuraavaksi pyrin rakentamaan yhteisen ymmärryksen avaimia tämän aineiston ja esittelemäni kirjallisuuden pohjalta luodakseni pohjan tärkeän hiljaisen tiedon siirtymiselle organisaation sisällä.

11. KOHTI YHTEISTÄ YMMÄRRYSTÄ

Hiljainen tieto näyttäytyy teorioiden valossa vaikeasti määriteltävältä tai kerättävältä tiedolta. Kun hiljaista tietoa tarkastellaan Nimettömän organisaatiokulttuurissa, se on ennen kaikkea taidokkuutta käyttää ja yhdistellä kaikkea työntekijän keräämää tietotaitoa ja kokemusta asiakkaiden eduksi yllättävissäkin tilanteissa.

Työntekijöiden arvostama hiljainen tieto on erilaisia perusoletuksia, arvoja ja asenteita, jotka kulkevat osana Nimettömän vahvaa kulttuuriperintöä (vrt. Polanyi 1966, Schein 1990). Organisaatiossa on rakentunut omanlaisensa toimintakulttuuri, joka ei työntekijöiden mukaan ole kopioitu mistään vastaavasta organisaatiosta. Se on sen sijaan syntynyt yhteistyössä, kun eri alojen asiantuntijat ovat laittaneet tietotaitonsa likoon yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin, organisaation alkuaikoina, työntekijät ovat esimerkiksi yhdistäneet taitonsa ja hiljaisen tietonsa luodakseen jotain uutta ja innovatiivista. Alussa luodut toimintatavat ovat evoluution kaltaisesti kehittyneet vastaamaan yhteiskunnan, asiakaskunnan, työelämän ja teknologian haasteita. Toiminta on ollut vuosikymmeniä suhteellisen pysyvän henkilökunnan käsissä. Viime vuosina organisaatio on kohdannut monia muutoshaasteita. Henkilöstö on ikääntynyt ja johto suurilta osin vaihtunut. Lisäksi on tehty organisaatiomuutoksia, remontteja ja otettu käyttöön uusia järjestelmiä. Tämä kaikki on pistänyt organisaatiokulttuurin artefaktit, arvot ja perusolettamukset koetukselle. Keskityin tässä tutkielmassa näistä kulttuurin osista arvoihin, jotka työntekijät nimesivät. Nimettömästä on edelleen löydettävissä henkilökunnan yhteinen arvopohja, joka ei ole järkkynyt muutoksissa. Tämä siitä huolimatta, että uusi muutoskulttuuri ei monien työntekijöiden mielestä tue arvopohjaa. Aineistosta nousseet arvot ovat palveluhenkisyys, luotettavuus, tuottavuus, kehitys ja yhteisöllisyys. Arvot ovat kulkeneet hiljaisena tietona myös uusille haastattelemilleni työntekijöille. Ne ovat itsessään jo hiljaista tietoa ja vaikuttavat siihen, mitä tietoa työntekijät pitävät oleellisena ja tärkeänä.

Nimettömän organisaatiokulttuuri itsessään jo kannattaa ja tukee hiljaisen tiedon siirtymistä ja muovautumista ihmisten välillä. Tutkimus osoittaa, että organisaatiossa on käytössä useita hiljaista tietoa tukevia käytänteitä. Erityisesti perehdyttäminen, sisäiset rekrytoinnit, varamiesjärjestelmä, oppaat ja kehityskeskustelut ovat käytäntöjä, joiden kautta tietoa systemaattisesti pyritään siirtämään. Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malliin

näkökulmasta organisaation työntekijät pitävät parhaana hiljaisen tiedon siirtämisen tapana *sosialisaatiota*. Useimmat lähivuosina lähtevät työntekijät toivovat, että saisivat jonkin aikaa työskennellä seuraajansa kanssa rinta rinnan. Hiljainen tieto siirtyy jaettujen kokemusten kautta, kun töitä tehdään yhdessä. Organisaation johdossa on tahtotila *ulkoistaa* hiljaista tietoa täsmällisiksi käsitteiksi, koska työvoiman vaihtuvuus on kasvanut, eikä ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun ole aina mahdollisuuksia. Ulkoistaminen ei kuitenkaan onnistu painostamalla lähteviä työntekijöitä kirjaamaan osaamisensa ylös, koska vuosien varrella kerätty osaaminen on muodostunut heille itsestään selväksi hiljaiseksi tiedoksi, jota on lähes mahdotonta tiedostaa. Polanyin (1966) sanoin, ”ihminen tietää enemmän kuin pystyy kertomaan”. Tästä syystä tiedon ulkoistaminen vaatii vuorovaikutusta ja yhteistyötä toisten ihmisten kanssa. Sitä voidaan ulkoistaa toimintaa tarkkailemalla, pohtimalla ja kuvailemalla erilaisten kertomusten mallien ja kielikuvien avulla. *Yhdistelyä* organisaatiossa käytetään vielä suhteellisen vähän. Erilaiset ryhmätyöt voisivat auttaa eri asiantuntijoiden täsmällisen tiedon yhdistämisen, muokkaamisen, uusien käsitteiden ja luokkien luomisen. Näiden kautta organisaatio voisi luoda aivan uutta, systemaattista tietoa. Täsmällisen tiedon *sisäistämiseen* on organisaatiossa luotu puitteita erilaisten perehdytysoppaiden ja –koulutusten kautta. Sisäistämällä täsmällinen tieto voi muuttua hiljaiseksi tiedoksi. Tärkeä osa SECI-mallia on aika, jota vaaditaan siihen, että tieto leviää organisaation sisällä ja mahdollistaa uusia innovaatioita. (Em. 1995) Hiljaisen tiedon siirtämistä tukevat käytänteet osoittavat tehokkuutensa käytännössä vasta kun seuraajat ottavat täyden vastuun edeltäjänsä tehtävistä. Tässä tutkielmassa en siis voi arvioida tapojen toimivuutta muuten kuin vertaamalla niitä teorioihin ja työntekijöiden kokemuksiin.

Nimettömässä havaittavia vuorovaikutuksen ja yhteistyön esteitä ovat asenteet ja yhteisymmärryksen puute eri ryhmien välillä. Aiemmin yhtenäiseksi koettu organisaatiokulttuuri ja ryhmähenki on jakautunut viime vuosien aikana suurten organisaatio- ja uudistushankkeiden myötä. Työntekijöiden puheiden perusteella organisaatio on monessa asiassa pyrkinyt pysymään ajan hermolla ja tekemään uudistuksia, mutta johtamistyylistä suunta on ollut toinen. Deloitten (2017) tekemän kattavan kansainvälisen Human Capital Trends -raportin mukaan yritysmaailmassa puretaan hierarkkisia rakenteita ja autoritaarisia johtamistapoja. Nimettömässä kokemus hierarkiasta ja autoritaarisesta johtamistyylistä on kasvanut. Työntekijät kertovat, että organisaatiota on aiemmin johdettu hyvin

demokraattisesti. Jo ennen kuin projektiluontoisista tiimityöskentelytavoista tuli nykyaikainen käytäntö työelämässä, Nimettömässä se oli jo laajasti käytössä. Silloin vastuut jaettiin tasapuolisesti eri tiimeille ja luotettiin työntekijöiden itseohjautuvuuteen. Nyt organisaatiosta on rakennettu hierarkkinen ja kankea työntekijöiden mukaan. Autoritaariseen johtamistyyliin on ehkä ajaututtu siitä syystä, että uudet johtajat eivät ole keränneet Hollanderin (1958) nimeämää *indiosykraattista luottoa* eli ansainneet kunnioitusta työntekijöiden silmissä ennen kuin ovat alkaneet tehdä suuria muutoksia Tästä syystä työntekijät eivät ole halunneet lähteä seuraamaan johtajaa, koska tätä ei ole koettu osaksi ryhmää tai tukevan ryhmän odotuksia ja normeja. Tämä tukee Haslamin ja kollegoiden (2012, 82) väittämään siitä, että ilman sosiaalista identiteettiä ja yhteistä tunnetta *meistä*, ei johtaminen eikä seuraaminen ole mahdollista. Kuten Turner (2015) sanoi, ilman molemmien puolista luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä, ei voida rakentaa demokraattista, ihmisiä sisäisesti motivoivaa *yhteistä valta*. Sen sijaan joudutaan tukeutumaan palkitsemiseen ja rankaisemiseen tukeutuvaan *hallintavaltaan*.

Organisaatiokulttuurin kannalta tämä on tarkoittanut kokemusta siitä, että kulttuurin perusoletuksia ja arvoja ei ole kunnioitettu. Organisaation henkilökunnassa on ollut hyvin vähän vaihtuvuutta vuosien varrella , mutta nyt se on alkanut vaihtua taajaan. Osittain se johtuu ihmisten eläköitymisestä ja työelämän murroksesta. Osittain vaihtuvuus kuitenkin tukee Scheinin (1990) näkemystä siitä, että aiempaan organisaatiokulttuuriin kasvaneilla työntekijöillä voi olla suuria vaikeuksia sopeutua uuteen kulttuuriin, jos se koetaan olevan ristiriidassa aikaisempien perusoletusten ja arvojen kanssa. Toisaalta erilaisilla ryhmillä Nimettömän sisällä on havaittavissa omat omat alakulttuurinsa ja kielensä. Tästä syystä kommunikointi näiden ryhmien välillä voi olla haastavaa, kuten Scheinkin (2010, 56) toteaa. Alun perin oletukseni oli, että organisaatiossa saattaa olla haasteita saada hiljainen tieto siirtymään eri ikäryhmien välillä, koska nämä ovat kasvaneet hyvin erilaisissa tiedonkäsittelykulttuureissa. Aineistoni ei kuitenkaan tukenut tätä oletusta. Sen sijaan organisaation sisältä löytyi kaksi vahvaa ryhmittymää, *uudet johtajat* ja *vanhat työntekijät*. Vanhalla ei kuitenkaan tarkoiteta ikää, vaan kokemusta organisaation sisällä. Vanhoihin työntekijöihin kuuluvat myös uudet työntekijät, joille tämä jako ”meihin ja teihin” on siirretty hiljaisena tietona. He ovat perineet myös jonkinlaisen kaunan siitä, että taitotyöntekijät kokevat tulleen syrjäytetyiksi asiantuntijan asemastaan. Toisaalta uusiin johtajiin saatetaan

ulkopuolelta määritellä sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole johtavassa asemassa, mutta työskentelevät heidän lähellä. Nämä ryhmät ovat syntyneet toiminnallisten yksiköiden sijaan ammattiasemien ympärille ja ovat kasvattaneet kokemusta hierarkiasta. (Em.)

Nimettömästä oli löydettävissä kaksi vahvaa alakulttuuria, jotka tuovat esiin hiljaisen tiedon siirtymisen haasteita. Ensimmäinen on ymmärryksen jakaantuminen siinä, kuka on asiantuntija. Työntekijöiden mukaan, aiemmin organisaatiossa on pidetty niin tieto- kuin taitotyöntekijöitä oman alansa asiantuntijoina ja heidän kokemustaan ja mielipidettä on arvostettu, kun organisaatiossa on tehty heidän tehtäväänsä liittyviä päätöksiä. Nykyään organisaatioon on palkattu enemmän pitkälle koulutettuja oman alansa asiantuntijoita. He ovat tietotyöntekijöitä, joilla on asiantuntijan asema organisaatiossa ja näin ollen valta päättää asioista. He eivät ole kuitenkaan saaneet tuota asemaa vanhojen työntekijöiden silmissä pitkästä kokemuksesta ja tai koulutuksesta huolimatta. Toinen on tiedon kaksi painopistettä. Tämän tutkimuksen perusteella *vanhat työntekijät* arvostavat enemmän hiljaista, suullisesti jaettua tietoa, kun taas *uudet johtajat* arvostavat täsmällistä, kirjallisesti ilmaistua tietoa. Nämä asiantuntijuuden ja tiedon painopisteet tuottavat niin asenteellisia kuin kommunikaatio-ongelmiakin organisaation sisällä.

12. VUOROVAIKUTTEISEN INNOVAATIOKULTTUURIN MAHDOLLISUUKSIA

Oleellisen hiljaisen tiedon ylläpitämisen ja kehittämisen avain on avoin vuorovaikutus ihmisten ja ihmisryhmien välillä. Vuorovaikutuksessa hiljainen tieto syntyy ja hajaantuu ihmiseltä ihmiselle. Samalla luodaan uutta hiljaista tietoa vanhan pohjalle. Tutkijoiden mielipiteet vaihtelevat siinä, voidaanko hiljaista tietoa kirjata ylös ja tehdä näkyväksi (vrt. Polanyi 1966 ja Nonaka & Takeuchi 1995). Olen tässä tutkielmassa tuonut esiin molemmat näkökulmat ottamatta kantaa sen kummemmin puolesta tai vastaan. Sen verran uskallan kuitenkin sanoa, että tyhjentävästi hiljaista tietoa ei koskaan voida tallentaa paperille, koska se on moniulotteinen kokonaisuus, joka on vahvasti sidoksissa ihmisen sosiaalisesti rakentuneeseen arkitietoon (ks. Berger & Luckmann 1966), kulttuuriin (ks. Schein 1990) ja elämäkokemuksiin (ks. Polanyi 1966).

Tässä tutkielmassa on vahvistunut se näkemys, että hiljainen tieto on tärkeä yritysten aineeton pääoma. Sitä tietoa ei voida siirtää ihmisistä tietokoneille, vaan se on inhimillistä pääomaa, joka on sitoutunut ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. Erityisesti tietoyhteiskunnassa työntekijät ovat keskeinen kasvun kehittäjä, koska he kantavat ja levittävät organisaatiolle arvokasta tietoa. (Onnismaa 2008, 119–120, 127; Ahokas 2010, 202.) Nykyajan organisaatioissa on erityisen tärkeää panostaa inhimilliseen pääomaan, koska ihmiset tiedon tallentamisen ja jakamisen lisäksi kannustavissa olosuhteissa luovat uutta tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995, Nonaka & Konno 1998), jota tässä tutkielmassa kutsun innovatiivisuudeksi. Tietokapitalismissa talouden kasvu, tuotannon tehostuminen ja tuotantokustannusten alentaminen vaativat siis investointia ihmisiin (Vähämäki 2006, 82-85). Investointi ihmisiin voi tarkoittaa monia eri asioita, mutta ennen kaikkea se on hyvää, tukevaa ja ennakoivaa henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä.

Voimakkaat muutokset organisaatiossa voivat aiheuttaa haasteita henkilöstöjohtamiseen. Pahimmassa tapauksessa muutokset voivat ajaa siihen, että työntekijät, jotka eivät pysty luopumaan alkuperäisen kulttuurin perusolettamuksista ja sopeutumaan uuteen, joutuvat jättämään työpaikan (Schein 1990, Varis 2012). Tilanne ei kuitenkaan ole vielä näin paha. Nimettömässä, vaikka useat työntekijät kertovat pohtivansa työpaikan vaihtamista. Organisaatiolla on edelleen mahdollisuuksia lähteä korjaamaan haastavaa tilannetta. Tämän tutkimuksen perusteella organisaatiolle arvokkaan aineettoman pääoman säilyttämiseksi

voidaan tehdä monia asioita. Voidaan muuttaa johtamiskäytänteitä autoritaarisista demokraattisemmiksi, luoda yhteistä ryhmähenkeä, kirjoittaa yhteinen tarina tai kehittää vuorovaikutustaitoja ja –mahdollisuuksia.

1. Johtamiskäytänteiden muuttaminen

Nimettömän taustalla on vahva demokraattinen johtamiskulttuuri, joka on nojautunut ryhmähenkeen ja luottamukseen. Jos organisaatiossa palattaisiin nykyisen autoritaarisen johtamistyylin sijaan aiempaan demokraattiseen johtamistyyliin, se vapauttaisi johtajilta energiaa ja aikaa keskittyä isompiin kokonaisuuksiin ja suuntautua tulevaisuuden haasteisiin. Työntekijöillä olisi silloin tilaa näyttää kykynsä, lahjansa ja sen, että he ovat luottamuksen arvoisia. Organisaation vahvaa yhteistä arvopohjaa olisi mahdollista hyödyntää tulevaisuuteen suuntautuvan toimintakulttuurin rakentamisessa. Jos johto kasvattaisi molemminpuolista luottamusta, se lisäisi organisaatiossa itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia, sekä mahdollistaisi työntekijöiden voimaantumisen ja kehittymisen. Sen kautta myös koko organisaation henkilökunnan asiantuntijuus tulisi paremmin käyttöön. Se tuottaisi uusia innovaatioita, jotka voivat kasvattaa organisaation kilpailukykyä ja tuloksellisuutta.

2. Ryhmähengen luominen

Koska Nimettömässä on tällä hetkellä vahva sisäinen kahtiajako ”meihin ja muihin”, olisi sen hyvä luoda selkeämpi ryhmäasetelma suhteessa muihin organisaatioihin. Samalla tavalla kuin suomalainen tunnistaa oman suomalaisuutensa piirteet matkustaessaan ulkomaille, olisi Nimettömän työntekijöiden hyvä tutustua toisiin organisaatioihin ja heidän kulttuureihinsa tunnistakseen oman organisaatiokulttuurinsa vahvuudet ja heikkoudet. Verkostoituminen oman organisaation ulkopuolelle on tässä avainsana. Tietotyöntekijät verkostoituvat helpommin työnsä kautta. Myös taitotyöntekijät voisivat saada uusia näkemyksiä ja ideoita kilpailijoilta. Tutustuminen muihin organisaatioihin voisi vahvistaa myös Nimettömän ryhmäytymistä. Ryhmäytyminen koko organisaationa ”meihin”, mahdollistaa organisaation sisäisten ryhmäjakojen lieventymisen ja yhteishengen kasvattamisen.

3. Yhteisen tarinan kirjoittaminen

Nimettömässä olisi mahdollista rakentaa yhteistä ryhmäidentiteettiä luomalla organisaatiolle yhteinen tarina, joka kunnioittaa organisaation perintöä, luo merkitystä nykypäivään ja suuntaa kohti tulevaisuutta. Siinä jokainen työntekijä voi löytää oman merkityksensä osana suurempaa kokonaisuutta. Tämä Ogilvyn, Nonakan ja Konnon (2014) tarinallinen strategia on tapa rakentaa strategioita ja saada työntekijät hahmottamaan, mikä vaikutus nykyhetken valinnoilla on tulevaisuudessa. Tämä ennakoivien strategioiden luonti voisi vahvistaa työntekijöiden luottamusta siihen, että organisaatio tietää, mihin se on suuntaamassa seuraavan viiden ja kymmenen vuoden aikana. Se voisi luoda puitteet myös ennakoivalle henkilöstösuunnittelulle. Tarinallinen strategia voi myös herättää tahdon ja halun tehdä töitä asetettujen tavoitteiden eteen. Se on ilmaisumuotona ymmärrettävämpi kuin erilaiset raportit niin tieto- kuin taitotyöntekijöille. (Esim. Onnismaa 2008.)

4. Vuorovaikutustaitojen ja –mahdollisuuksien kehittäminen

Nimettömässä on haaste kehittää avointa ja kunnioittavaa viestintää ja vuorovaikutusta. Tiedon panttaaminen aiheuttaa työntekijöissä pelkoa ja lisää hierarkian ja autoritäärisen johtamisen kokemuksia (Eriksson 2006, 138). Vuorovaikutusta olisi mahdollista edistää luomalla työntekijöille aikaa, tilaa ja mahdollisuuksia tutustua työkavereihin organisaation sisällä. Toisaalta työyhteisössä olisi mahdollista opetella vuorovaikutustaitoja, jotka auttavat kuuntelemaan empaattisesti, ymmärtämään ja kunnioittamaan toisten ihmisten näkökulmia, tunteita ja kokemuksia, sekä kertomaan omista näkemyksistä ymmärrettävästi ja rakentavasti. Nimettömässä on haasteena myös ryhmien välisten ennakoasenteiden ja jännitteiden purkaminen sekä yhteisen kielen löytäminen. Kielen kannalta olisi tärkeää ottaa huomioon ihmisten koulutustaustat ja tehtäväkuvat. Taitotyöntekijöiden luonnolliset tavat viestiä ovat erilaisia kuin tietotyöntekijöillä. Organisaatiossa olisi mahdollista ottaa käyttöön yhä enemmän erilaisia viestinnän keinoja. Keskeisten teemojen tiivistäminen ja esittäminen esimerkiksi kuvaa ja ääntä käyttäen, voisivat lisätä työntekijöiden kiinnostusta ja ymmärrystä yhteisistä asioista.

Hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta Nimettömän olisi hyvä keskittyä tulevaisuudessa enemmän tiedon luomiseen organisaation sisällä, eikä vain ulkopuolelta tulevan tiedon

omaksumiseen ja käsittelemiseen. Uusi tieto voi syntyä intensiivisessä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kesken. Vuorovaikutuksessa työntekijöiden hiljainen tieto voi jakaantua, yhdistyä ja muotoutua uusiksi innovaatioiksi ja tavoiksi ratkaista erilaisia ongelmia ja haasteita. Uudet innovaatiot voivat mahdollistaa jatkuvan tuottavuuden kasvun ja kehittää kykyä ennakoida tulevaisuuden haasteet. Jos jokainen työntekijä organisaatiossa saisi kokea olevansa oman tehtävänsä lähiasiantuntija ja aktiivinen innovaatioiden lähde, voisi organisaatio kasvaa yhä paremmaksi ja laadukkaammaksi oman alansa toimijaksi.

Organisaatio voidaan nähdä elävänä organismina, kuten ihmiskehona, jossa jokaisella mitättömän kokoisellakin elimellä on merkittävä osa kokonaisuuden toiminnassa. (Nonaka & Takeuchi 1995.) Jokaisella organisaation työntekijällä on tärkeä tehtävä osana organisaatiota. Sanotaan, että organisaation muisti on kuin yksilön muisti, joka ohjaa toimintaa. Tämän muistin tietoiset, täsmälliset osat voivat olla tallennettuina tietoteknisiin järjestelmiin ja organisaatiokulttuurin artefakteihin. Sen tiedostamaton osa, hiljainen tieto taas on kudottu organisaatiokulttuurin sisäisiin käytänteisiin, arvoihin, asenteisiin ja oletuksiin. (Ks. Onnismaa 2008, 119–120, 127). Nimetön on nyt ainutlaatuisessa tilanteessa, koska se on erilaisten muutospaineiden alla tullut huomaamaan organisaatiokehon eri toiminnot ja niitä ylläpitävät tekijät. Myös tämä tutkimus on kartoittanut organisaation nykytilaa ja kehittymisen mahdollisuuksia. Näiden tiedostaminen luo pohjan toiminnan ja vuorovaikutuksen innovatiiviseen kehittämiseen. Organisaation pohdittavaksi jää, mitä toimia niiden edistämiseksi se haluaa käytännössä tehdä.

Monet hiljaisen tiedon oppaat jäävät käytännön neuvojen tasolle. Neuvot ovat hyviä ja tarpeellisia, mutta kuten tämäkin tutkielma osoittaa, ne eivät välttämättä tuota toivottua tulosta, jos työntekijöitä ei saada motivoitua toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden hyväksi. Uskon, että tämän tutkimuksen tuottama lisäarvo on juuri siinä, että se ottaa huomioon hiljaisen tiedon siirtymisen edistäjät ja esteet organisaatiokulttuurin eri tasoilla. Tämä tutkimus myös rinnastaa hiljaisen tiedon Scheinin (1990) organisaatiokulttuuriteorian perusoletuksiin, mikä selventää organisaatiokulttuurin merkitystä osana yritysten hiljaista tietoa. Toisaalta tuon esiin sosiaalipsykologisen näkökulman hiljaisen tiedon johtamiseen, joka yleensä puuttuu johtamiskirjallisuudesta. Sosiaalipsykologinen tarkastelu tuottaa syvemmän käsityksen siitä, miten hiljainen tieto syntyy, kehittyy ja jakaantuu niin yksilöiden kuin ryhmienkin välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä tutkielmassa keskityin henkilökohtaisen

osaamisen johtamisen sijaan ryhmien osaamisen johtamiseen, mikä on harvinaista hiljaisen tiedon johtamisen oppaissa. Muutosjohtamiskirjallisuuteen nähden tämä tutkimus vahvistaa nopeiden ja voimakkaiden muutosten sijaan sitä käsitystä, että johtajan on suositeltavaa rakentaa luottamus ja yhteinen ryhmäidentiteetti johdettavien kanssa voidakseen johtaa heitä kohti kattavia ja kannattavia muutoksia.

Tutkijan näkökulmasta tämä tutkimus on ollut mielenkiintoinen prosessi, joka on vienyt alkuperäisistä oletuksista vähitellen yhä syvemmälle ja syvemmälle hiljaisen tiedon abstraktiin, mutta hyvin käytännönläheiseen maailmaan. Olen kiitollinen siitä mahdollisuudesta, että sain tehdä tämän tutkimuksen vastaamaan konkreettiseen tarpeeseen. Tutkimusprosessi on ollut antoisa myös ammatillisen kasvuni ja ammatti-identiteettini näkökulmasta. Kiinnostavaa on ollut se, kuinka paljon aineistolähtöisesti tekemälleni tutkimukselle löytyi prosessin aikana vahvistusta jo tehdyistä tieteellisistä tutkimuksista. En osannut etsiä ennakolta tiettyjä tuloksia, vaan aineistosta rakentamani teemat ja aiheet muodostuivat vähitellen kokonaisuuksiksi, jotka löysivät merkityksensä niin johtamisen sosiaalipsykologisesta tutkimuksesta kuin organisaatiokulttuurin tutkimuksestakin. Erilaiset oivallukset olivat mielestäni tämän tutkimuksen parasta antia. Sain kokea, että käytän tutkimustyössä hiljaista tietoa, joka on rakentunut opiskelun ja työelämän kautta. Tämä tutkimuksen asettama haaste aktivoi hiljaisen tietoni erilaisia osa-alueita, jotka vahvistuivat vuorovaikutuksessa niin opettajan, haastateltavien kuin opiskelukavereittenkin kanssa, ja lopulta muuntuivat täsmälliseksi tiedoksi tässä tutkielmassa.

Vaikka tämä tutkimus on tehty tilaustyönä keskisuureen palveluorganisaatioon, näen sen tulosten olevan sovellettavissa myös muun tyyppisiin ja kokoisiin yrityksiin. Tulokset saivat vahvistusta tieteellisistä tutkimuksista, joten uskon niiden olevan yleistettävissä olevia ilmiöitä, joita esiintyy jossain määrin jokaisella työpaikalla. Toivon, että tämä tutkimus herättää lukijoissa uusia ajatuksia ja innovatiivisia ideoita siitä, miten hiljainen tieto voidaan kanavoida entistä paremmin koko organisaation käyttöön.

LÄHDELUETTELO

Ahokas, M. (2010) Ryhmät ja niiden väliset suhteet. Teoksessa E. Suoninen, A-M. Pirttilä-Backman, A-R. Lahikainen, M. Ahokas. Arjen sosiaalipsykologia. Helsinki: WSOYpro Oy. s. 185-242.

Alanko-Turunen, M. & Pasanen, H. (2008) Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto; tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 59-82.

Bamberg, J. (2017) Kävelyhaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (2017) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 256-269.

Berger, P.L. & Luckman, T. (1997) Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Gaudeamus University Press Oy.

Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.

Burnes, B. & Cooke, B. (2012) Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*. Oct2013, Vol. 15 Issue 4, 408-425.

Burr, V. (2004) Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä. Tampere: Vastapaino.

Ellemers, N., van Rijswijk, W., Bruins, J. & de Gilder, D. (1998) Group commitment as a moderator of attributional and behavioural responses to power use. *European Journal of Social Psychology* 28, 555-573.

Ellemers, N., van Rijswijk, W., Roefs, M. & Simons, C. (1997) Bias in intergroup perceptions: Balancing group identity with social reality. *Personality and Social Psychology Bulletin* 23, 186-198.

Eriksson, M. (2006) Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 115-152.

Fiske, S.T. & Dépret, E. (1996) Control, interdependence and power: understanding social cognition in its social context. *European Review of Social Psychology* 7, 33-61.

Goleman, D. (2007) Sosiaalinen äly. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.

Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999) What's your strategy for managing knowledge? Harvard business review. Volume 77, Issue 2, March 1999, 106-116.

Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, M.J. (2012) Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus University Press Oy.

Heikkinen, L.T. & Huttunen, R. (2008) Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto; tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 203-220.

Heiskanen, T. (2014) Suurten ikäluokkien profiili. Teoksessa: A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa selviämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press, 210-221.

Hollander, E.P. (1958) Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit. Psychological Review. Vol 65, No. 2, 117-127.

Holweg, M. (2006) The genealogy of lean production. Journal of Operations Management 25, 420-437.

Hugh, M. (2015) Leading changes: Why transformation explanations fail. Leadership. Vol 12, Issue 4, pp. 449 – 469.

Janis, I. L. (1971) Groupthink. Psychology Today, 5, 43-46, 74-76.

Juuti, P. (2008) Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto; tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja. Kansanvalistusseura Helsinki, 221-234.

Järvensivu, A. (2014) Sukupolvet ja avainkokemukset. / BB-X-Y, mutta miksi? A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa selviämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press, 19-40.

Järvensivu, A. & Nikkanen, R. (2014) Työelämän sukupolvien tärkeimmät muutkokemukset ja pärjäämisstrategiat. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä

(toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa selviämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press, 175-201.

Järvensivu, A., Syrjä, S. (2014) Sukupolvialtoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa selviämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press, 41-59.

Jääskeläinen, P., Hakkarainen, P., Jokinen, E. & Salo, P. (2008) Dialogiset työpajat ja hiljainen tieto. Teoksessa A. Toom, J. Onnismäe & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto; tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 301-320.

Kesti, M. (2013) Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Kolehmainen, S. (2004) The dynamics of control and commitment in IT firms. Teoksessa Heiskanen, T. & Hearn, J. (toim.) Information Society and the Workplace: Spaces, Boundaries and Agency. London: Routledge, 83-102.

Kotter, J.P. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review 73: 259-267.

Kuronen-Mattila, T., Mäki, E. & Järvenpää, E. (2012) Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto-yliopiston julkaisusarja. KAUPPA + TALOUS 5/2012.

Lewin, K. (1939) Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. American Journal of Sociology, Vol. 44, No. 6. Chicago and London: The University of Chicago Press, 868-896.

Lewin, K. (1944) A Research Approach to Leadership Problems. The Journal of Educational Sociology, 17(7), 392-398. doi:10.2307/2262546

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. Journal of Social Psychology, 10, 269–299.
doi:10.1080/00224545.1939.9713366

- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. (2007) Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Merei, F. (1949) Group Leadership and Institutionalization. *Human Relations*, vol. 2, 1, 23-39.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Ogilvy, J., Nonaka, I. & Konno, N. (2014) Toward Narrative Strategy. *World Futures*, 70:1, 5-18, DOI: 10.1080/02604027.2014.875718.
- Onnismaa, J. (2008) Hiljainen tieto kulttuurien rakenteissa; Kollektiivinen muistaminen ja muistamattomuus. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto; tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 83-102.
- Parviainen, J. (2006) Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press, 155-184
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Pyöriä, P. (2006) Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa J. Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press, 55-81.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2017) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 46-83.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1990) Organizational Culture. *American Psychologist*. Volume 45(2), 109-119.

Sherif, M. (1967) Group Conflict and Co-operation: Their Social Psychology. London and New York: Psychology Press 2015.

Sparrow, B., Liu, J. & Wegner, D.M. (2011) Google effects on memory: Cognitive consequences of having information at our fingertips. Science Volume 333, Issue 6043, 5, 776-778.

Subasić, E., Reynolds, K.J., Turner, J.C., Veenstra, K. & Haslam, S.A. (2011) Leadership, power and the use of surveillance: Implications of shared social identity for leaders capacity to influence. Leadership Quarterly 22(1): 170-181.

Suhonen, K. (2017) Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä. Helsinki: Kirkkohallitus.

Syrjä, S. (2014) Diginatiivien profiili. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa selviämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press, 255-259.

Tajfel, H. (1974) Social identity and intergroup behavior. International Social Science Council. Volume: 13 issue: 2, 65-93.

Toom, A. (2008) Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto; tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 33-58.

Turner, J.C., Brown, R.J. & Tajfel, H. (1979) Social comparison and group interest in ingroup favouritism. European Journal of Social Psychology. Volume 9, Issue 2, 187-204.

Turner, J.C. (2005) Explaining the nature of power: A three-process theory. European Journal of Social Psychology. Volume 35, 1-22.

Varis, K. (2012) Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa. Case-tutkimus. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Virtainlahti, S. (2009) Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vähämäki, J. (2006) Älyn kollektiivisuus ja sen hallinta. Teoksessa Parviainen, J. (toim.)
Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 82-114.

DIGITAALISET LÄHTEET

Deloitte (2017) Global Human Capital Trends 2017. Deloitte University Press.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc-2017-global-human-capital-trends-us.pdf>. Viitattu 17.12.2017.

Eurofund (2012) 5th European Working Conditions Survey.
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1182en.pdf. Viitattu 19.12.2017.

Helsingin Sanomat (2013) Työpaikan hiljainen tieto voidaan siirtää eteenpäin.
<http://www.hs.fi/ura/art-2000002675845.html>. Viitattu 17.8.2017.

Helsingin Sanomat (2016a) Hiljaisen tiedon siirtäminen kuulostaa hienolta – mutta kyse voi olla niinkin arkisesta seikasta kuin pomot pohtimassa alaistensa taitoja.
<http://www.hs.fi/ura/art-2000005025309.html>. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto; tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura. Viitattu 17.8.2017.

Helsingin Sanomat (2017) Vääntö virkaanastujaisten yleisöstä sai lisäksi kierteen – Trumpin neuvonantaja sanoo Valkoisen talon tiedottajan esittäneen ”vaihtoehtoisia faktoja”
<http://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000005056571.html>. Viitattu 22.8.2017.

Ilmarinen (2013) Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista – keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen.
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>. Viitattu 15.11. 2017

Kauppalehti (2017) Suomalaisten johtajien evoluutio –1970-luvulla janottiin auktoriteettia, nyt johtajuus on palvelua. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaisten-johtajien-evoluutio---1970-luvulla-janottiin-auktoriteettia--nyt-johtajuus-on-palvelua/aeG9R9SN>. Viitattu 21.1.2018.

Talentia (2016) Hiljainen tieto ei kuulu sosiaalityöhön. <https://www.talentia-lehti.fi/hiljainen-tieto-ei-kuulu-sosiaalityohon/>. Viitattu 21.12. 2017.

Tieteen termipankki (2017) Tieto. <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:tieto>. Viitattu 2.8.2017.

Tilastokeskus (2013) Liikenteen tietopaketti ilmestynyt. http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/2013/uutinen_039_2013-12-13.html. Viitattu 25.8.2017.

Työterveyslaitos (2017) Ikäjohtaminen. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>. Viitattu 22.8.2017.

Worldwidewebsize (2017) The size of the World Wide Web (The Internet). <http://www.worldwidewebsize.com>. Viitattu 25.11.2017.

Yle (2010) Hiljainen tieto kisällikoulun tärkein oppiaine. <https://yle.fi/uutiset/3-6159174>. Viitattu 4.9.2017.

LIITTEET

LIITE 1

SISÄINEN VUOROVAIKUTUS JA YHTEISTYÖ NIMETTÖMÄSSÄ – TUTKIMUS

Sinua pyydetään osallistumaan Sisäinen vuorovaikutus ja yhteistyö Nimettömässä - tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella vuorovaikutusta ja yhteistyön tapoja organisaation sisällä, sekä selvittää niiden kehittämisen mahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen toteuttaa Elina Sipilä sosiaalipsykologian pro gradu -työnään yhteistyössä Nimettömän kanssa 1.8.2017-31.12.2017 välisenä aikana.

Tutkimuksessa kerätään tietoa haastattelujen avulla. Ensin suoritetaan neljä pilottihaastattelua organisaation työntekijöille. Pilottihaastattelujen pohjalta tehdään kolme ryhmähaastattelua, joihin osallistuvat organisaation työsuhteessa olevia työntekijöitä. Haastattelut ovat noin tunnin mittaisia. Ne äänitetään ja litteroidaan. Aineistoista poistetaan tunnistetiedot ja niitä käsitellään anonymieinä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastatteluista kootaan tutkimusaineisto, kun kaikki siihen osallistuvat ovat ilmaisseet suostumuksensa tutkimukseen. Suostumuksen voi perua kesken tutkimuksen ilman, että se vaikuttaa kohteluun millään tavalla. Kaikki tutkimukseen kerättävä tieto käsitellään luottamuksellisesti. Tunnistetietoja sisältävää aineistoa pääsevät käsittelemään ainoastaan tutkija ja tämän ohjaajat Nimettömässä ja Tampereen yliopistossa. Tutkimuksessa kerättyä tietoa käytetään ainoastaan tässä tiedotteessa mainittuun tarkoitukseen, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille. Tutkimustiedon käyttö jatkotutkimuksia varten tapahtuu vain, jos annat siihen erillisen suostumuksen.

Pro gradun tekijä

Pro gradun ohjaaja

Pro gradun ohjaava esimies

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISEEN

Minua on pyydetty osallistumaan Sisäinen vuorovaikutus ja yhteistyö Nimettömässä - tutkimukseen. Tutkimuksen toteuttaa Elina Sipilä sosiaalipsykologian pro gradu -työnään yhteistyössä Nimettömän kanssa. Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä ja käsittelystä. Minulle on kerrottu, että tiedot kerätään siinä laajuudessaan kuin tutkimuksessa koskevassa tutkimussuunnitelmassa edellytetään.

Olen saanut riittävästi kirjallista ja suullista tietoa tutkimuksesta. Olen tietoinen, että osallistumiseni tähän tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Minulla on oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa ennen sen päättymistä ilman, että se vaikuttaa kohteluuni millään tavalla. Voin myös peruuttaa tämän suostumukseni. Tällöin tiedot poistetaan aineistosta (mikäli se on teknisesti mahdollista), mutta siihen mennessä tapahtuneen käytön pohjalta tehtyjä analyysejä ei pystytä peruuttamaan. Tämä suostumus koskee haastattelun nauhoitusta ja haastattelumuistiinpanoja.

☐ Pidän huolta siitä, että haastattelussa esiin tulleista luottamuksellisista asioista, ei puhuta sen ulkopuolella yksityiskohtaisesti, kuten ihmisten nimillä tai heidät tunnistettavilla tavoilla. Teemoista voidaan työyhteisössä keskustella yleisellä tasolla.

☐ Annan suostumukseni osallistua edellä kuvattuun tutkimukseen.

☐ Annan suostumukseni mahdolliseen jatkotutkimukseen.

Paikka ja aika

Tutkittavan allekirjoitus

LIITE 3

YKSILÖHAASTATTELUT

- Tunnin kävelyhaastattelu, joka sijoittuu Nimettömään ja sen lähiympäristöön.
- Tehdään selväksi, että haastatteliija ei edusta mitään, vaan pyrkii olemaan mahdollisimman neutraali ja objektiivinen tutkija.
- Haastateltavalle selvitetään, että hänestä ei tehdä tunnistettavaa.
 - o Hän voi puhua vapaasti.
- Haastattelun tavoite: Pyrkii työntekijöiden kokemusten kautta löytämään organisaatiolle arvokkaan hiljaisen tiedon kulmakivet
- Haastattelun kulku
 - o Työpaikka
 - Millainen mielikuva sinulla oli Nimettömästä, ennen kuin pääsit sinne töihin?
 - Vastasiko työpaikka mielikuviasi?
 - Miten määrittelisit sen päätehtävän?
 - Mikä tekee organisaatiosta ainutlaatuisen?
 - Miten päädyit Nimettömään töihin?
 - Mikä merkitys työpaikalla oli sinulle?
 - o Tieto
 - Miten olet kerännyt kaiken sen tiedon ja taidon, jota työssäsi tarvitaan?
 - Mikä on mielestäsi tärkein ominaisuus, jota työssä tarvitaan?
 - Miten olet omaksunut uusia tehtäviä ja työnkuvia?
 - Onko sinua perehdytetty tai oletko osallistunut koulutuksiin?
 - Mikä on ollut hyödyllisin tapa omaksua uutta tietoa?
 - Oletko kouluttanut / perehdyttänyt muita? Mitä keinoja olet käyttänyt?
 - o Tiedon jakaminen
 - Kannatko jostain alueista/ tehtävistä vastuun yksin?
 - Onko jotain olennaisia asioita, joita kukaan muu ei tiedä?
 - Miksi vastuuta/ tietoa ei ole jaettu näissä tehtävissä?
 - Pärjääkö organisaatio ilman sinua, jos joudut olemaan yllättäen pois?
 - Miten huolehdit siitä?
 - Miten työyhteisössä jaetaan tietoa?
 - o Työn merkitys
 - Mistä olet ylpeä omassa työssäsi?
 - Mikä tekee siitä merkityksellistä?
 - Minkä asian toivoisit talossa säilyvän myös tulevaisuudessa?
 - Mikä on se perintö, jonka haluat työssäsi jättää tuleville sukupolville?
 - Miten sitä voitaisiin vaalia?

LIITE 4

RYHMÄHAASTATTELUT

Kolme ryhmähaastattelua lokakuun vaihteessa Nimettömässä. Jokaisessa ryhmässä on noin kuusi osallistujaa. Kutsut lähetetään 21.10.2017. Niissä osallistujille annetaan kolme vaihtoehtoista haastatteluaikaa, joista he valitsevat parhaiten sopivan, sekä vaihtoehtoisen ajan, jos ryhmä on jo täynnä.

Haastattelu koostuu kolmesta osasta.

1. Esittely

- a. Esittelen itseni ja tutkimuksen
- b. Jaan tutkimussopimukset, jotka jokainen allekirjoittaa
- c. Tutustumiskierros: nimi, työnkuva, työhistoria talossa

2. Arvot

Tämän osuuden tarkoitus on käydä läpi jonkin tasoinen arvokeskustelu. Näin voidaan määritellä työyhteisölle tärkeän tiedon kulmakiviä. Tämä voi myöhemmin herättää myös keskustelun siitä, ovatko arvokäsitykset johdon kanssa yhteneväiset.

- a. Jaetaan jokaiselle A4, jossa lukee yksi pilottihaastatteluissa esiin tullut työyhteisölle tärkeä arvo:
 - i. Kulturelli sivistyneisyys ja luovuus
 - ii. Arkkitehtuuri, taide ja design,
 - iii. Laadukas ja tasa-arvoinen asiakaspalvelukulttuuri,
 - iv. Työmoraali, ammattiyhteisyys ja itsenäinen vastuunkanto,
 - v. Persoonista koostuva tiivis työyhteisö,
 - vi. Käytännöllinen asiantuntijuus,
 - vii. Kasvava liikevaihto,
 - viii. Muutos ja jatkuva kehitys
- b. Jokainen vuorollaan esittelee yhden arvon ja siitä keskustellaan lyhyesti
 - i. Puuttuuko joukosta jotain oleellisia arvoja tai mitä arvoja ette tunnista?
 - ii. Mitkä ovat kolme tärkeintä arvoa?

3. Vuorovaikutus

Kaikki arvot ovat yhtä hyviä, mutta joidenkin kääntöpuolena saattaa olla tiettyjä keskinäisen vuorovaikutuksen ja sujuvan yhteistyön esteitä. Tämän osuuden tarkoitus on nostaa esiin muutamia työyhteisössä esiin tulleita haasteita. Kussakin ryhmässä on oma haastetehtävänsä.

Ryhmä 1: Nimettömässä tehdään töitä sitoutuneesti ja kannetaan vastuu omista tehtävistä loppuun asti. Tämä on johtanut siihen, että tieto saattaa olla hyvin henkilösidonnaista ja näin ollen systeemi saattaa olla hauras. On helpompaa tehdä itse kuin selittää asiaa toiselle. Pahimmassa tapauksessa työntekijä saattaa yllättäen viedä mukanaan hautaan jotain organisaatiolle todella tärkeää tietoa. **Miten pidämme huolta siitä, että tärkeä ja oleellinen tieto säilyy ja liikkuu ketterästi organisaation sisällä? Kenelle ja milloin?**

Ryhmä 2: Nimettömän alkuperäiset työntekijät tuntevat hyvin toisensa ja he puhuvat ”Nimettömän hengestä”. **Voimmeko hyödyntää henkeä osaamisen ja tiedon siirtämisessä? Miten me kaikki voisimme oppia tuntemaan toisemme ja toistemme työnkuvat paremmin?** Tämä on tärkeää niin yhteisöllisyyden, työhyvinvoinnin kuin työn sujuvuudenkin kannalta.

Ryhmä 3: Nimettömän henkilökunta koostuu ihmisistä, jotka kaikki ovat oman tehtäväalueensa asiantuntijoita. Se asiantuntijuus ei ole syntynyt vain koulunpenkillä, vaan useimmilla se on hioutunut timanttiseksi käytännön työn kautta. Työelämä pirstaloituu yleisesti tulevaisuudessa. Harva tulevaisuuden asiantuntija tulee tekemään yhtä pitkää työuraa saman katon alla kuin edeltäjänsä. **Miten organisaatiolle arvokas asiantuntemus ja tieto voidaan välittää niin, että jatkossakin ymmärretään laajalaisesti toimintatapojen taustat ja kehitetään niitä kestävästi eteenpäin?**